



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

ANA CAROLINA ALVARENGA REIS

**DIFICULDADES E DESAFIOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO
DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR**

**Brasília
2013**

ANA CAROLINA ALVARENGA REIS

**DIFICULDADES E DESAFIOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO
DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília
2013

ANA CAROLINA ALVARENGA REIS

**DIFICULDADES E DESAFIOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO
DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de
Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito
para obtenção de Certificado de Conclusão de
Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de
Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília, 24 de Abril de 2013.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Joana d'Arc Bicalho Félix

Prof. MSc. André Sá de Mattos

*Dedico este trabalho aos meus pais:
Maria Alvarenga e João Carlos que sempre
estiveram ao meu lado, me apoiando, me
incentivando e principalmente, acreditando em mim.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por seu amor e fidelidade, e por mais uma promessa sua cumprida em minha vida.

Aos meus pais pelo apoio e incentivo neste novo desafio.

Aos meus irmãos e sobrinho Guilherme.

Agradeço ao Professor e Orientador, Gilson Ciarallo pelo ensinamento teórico e pelo exemplo como profissional.

Aos participantes da pesquisa e a todas as IFES que colaboraram para que este trabalho fosse possível.

Aos meus amigos e companheiros de curso, Renato Miguel Cunha, Maria de Fátima Mota, Samira Tayane Almeida.

As minhas amigas de trabalho que colaboraram e me incentivaram para realização deste trabalho: Niely Gonçalves, Gabrielle Drago, Andréa Fernandes, Carmem Lúcia, Maria de Fátima, Bárbara Holanda, Maira Mesquita, Rômulo Siqueira e Edivonete Alvis.

“Tudo posso naquele que me fortalece”!

Filipenses: 4.13

RESUMO

Este trabalho buscou identificar as dificuldades e desafios no processo de implantação da avaliação de desempenho nas instituições federais de ensino superior. Para isso, conceitua-se a avaliação de desempenho, descreve-se a evolução dos métodos de avaliação, conhecendo a sistemática e legislação da avaliação na Administração Pública, identificam-se as características do planejamento para sua implantação, faz-se uma breve descrição da estrutura organizacional das IFES e por fim, propõem-se sugestões para implantação efetiva de um sistema de avaliação de desempenho. A pesquisa usou o método qualitativo de análise de dados, sendo as universidades federais de ensino superior universo desta pesquisa, e como instrumento para coleta de dados foi utilizado questionário de pesquisa, com perguntas abertas, encaminhados para o e-mail das instituições. Os resultados achados por meio dos questionários foram ao encontro da teoria, mostrando que o sucesso da implantação do sistema de avaliação depende de múltiplos fatores, entre os quais a qualidade das estratégias de implantação utilizadas. Ficou evidente a complexidade de um sistema de avaliação, uma vez que, já na sua implantação, inúmeros aspectos devem ser observados, a fim de que o processo seja efetivo e os resultados, satisfatórios.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Dificuldades e desafios. Implantação. Efetividade.

ABSTRACT

This study aimed to identify the difficulties and challenges in the implementation process of performance evaluation in the federal institutions of higher education. For this, conceptualizes to performance evaluation, describes the evolution of assessment methods, knowing the law and systematic evaluation in Public Administration, identify the characteristics of planning for its implementation, it is a brief description of organizational structure of IFES and finally, propose suggestions for effective implementation of a performance evaluation system. The research used qualitative methods of data analysis, and the federal universities of higher education as universe, and as an instrument for data collection was used survey questionnaire with open questions, sent to the institutions' emails. The results found through the questionnaires were meeting with the theory, showing that the successful implementation of the evaluation system depends on multiple factors, including the quality of the implementation strategies used. The complexity of an evaluation system was evident since, from its deployment, several aspects must be observed, so that the process is effective and the results, satisfactory.

Key words: Performance evaluation. Difficulties and challenges. Deployment. Effectiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de gestão de desempenho baseado nas competências

Figura 2 - Metodologia de avaliação realizada por múltiplas fontes, utilizada na UnB

Figura 3 - Organograma da UnB – Atualizado em Outubro/2011

Figura 4 - Estrutura Organizacional da UnB – atualizado em Julho/2012

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Instituições Federais de Ensino de Ensino Superior - por Região

Quadro 2 - E-mails enviados para as IFES - Questionário de Pesquisa

Quadro 3 - Dados dos Participantes de pesquisa

Quadro 4 - Questão 1

Quadro 5 - Questão 2

Quadro 6 - Questão 3

Quadro 7 - Questão 4

Quadro 8 - Questão 5

Quadro 9 - Questão 6

Quadro 10 - Questão 7

Quadro 11 - Questão 8

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo

Gráfico 2 - Sexo Feminino

Gráfico 3 - Sexo Masculino

Gráfico 4 - Escolaridade

Gráfico 5 - Escolaridade por região

Gráfico 6 - Função que desempenha na Instituição

Gráfico 7 - Função que desempenha na Instituição por região

Gráfico 8 - Tempo no serviço público

Gráfico 9 - Tempo no serviço público por região

Gráfico 10 - Tempo que trabalha com avaliação de desempenho

Gráfico 11 - Tempo que trabalha com avaliação de desempenho por região

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. REFERENCIAL TEÓRICO	17
1.1. Avaliação de desempenho: conceito.....	18
1.2. Métodos de avaliação de desempenho: evolução dos métodos tradicionais	20
1.2.1 Avaliação por competências	22
1.2.2 Mapeamento de competências.....	23
1.2.3 Balanced Scorecard.....	27
1.2.4 Avaliação 360°.....	28
1.3 Sistemática e Legislação referente à avaliação de desempenho na Administração Pública...	31
1.4 Estratégias para a implantação de um sistema de avaliação de desempenho.....	32
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS IFES	36
2.1 Organograma.....	37
2.2 Especificidade e equacionamento de cargos e funções das IFES	39
2.2.1 Plano de Carreira	39
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 Tipo de Pesquisa	41
3.2 Amostra e participantes do estudo	41
3.3 Instrumento de Pesquisa.....	42
3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados	43
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
4.1 Dados dos participantes	44
4.1.1 Sexo.....	44
4.1.2 Escolaridade.....	45
4.1.3 Função que desempenha na Instituição.....	45
4.1.4 Tempo no serviço público	46
4.1.5 Tempo que trabalha com Avaliação de Desempenho	46
4.2 Análise dos Questionários.....	48
CONCLUSÃO	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS	Erro! Indicador não definido.
APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa	68

INTRODUÇÃO

A implantação da avaliação de desempenho em ambientes organizacionais tem sido um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos, o que tem despertado o interesse de inúmeros estudiosos e interessados na introdução de mecanismos de fortalecimento e profissionalização da gestão pública.

No Brasil os estudos se intensificaram ao longo das décadas 1980 e 1990, mas o êxito só foi alcançado após uma política de gestão estratégica de pessoas, baseada na democratização das relações de trabalho. A partir da década de 90, ocorreram inúmeras privatizações de instituições públicas e terceirização da força de trabalho, vários foram os estudos, no decorrer daquela década, voltados para uma política de gestão de pessoas completamente diferente da que era empregada, inclusive no serviço público (VELASCO; SILVA, 2010).

Em 2003, deu-se início ao processo de recuperação da capacidade de gestão do Estado, por meio do modelo estratégico de gestão de pessoas. Com isso, houve ampliação da oferta de serviços públicos, substituição dos terceirizados por servidores efetivos e fortalecimento das carreiras do serviço público federal, o que trouxe, principalmente aos agentes públicos, uma nova visão acerca do funcionalismo público (VELASCO; SILVA, 2010).

Atualmente, a política de gestão de pessoas com foco em desempenho, tem como princípio a democracia inserida nas relações de trabalho, e prioriza a melhoria contínua e a transparência do serviço público prestado à sociedade. Bem como, a valorização dos servidores públicos federais, o fortalecimento das respectivas carreiras e a modernização dos processos de trabalho.

Em 2008, foi introduzida uma nova sistemática de avaliação de desempenho, inspirada em princípios democráticos, mas ainda assim é necessário um intenso processo de aculturação dos gestores públicos e dos servidores, para que todos os envolvidos compreendam a importância desse atual sistema, tanto para a eficácia do serviço público federal quanto para a valorização de seu servidor, uma vez que apenas a implantação de uma nova política de gestão não é suficiente para obter êxito dentro de uma organização. (VELASCO; SILVA, 2010).

Diante da importância do assunto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa levantar: Quais são as dificuldades e os desafios encontrados na implantação da avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)? Para isso faz-se necessário conhecer um pouco do que é uma avaliação de desempenho, como também um breve histórico da avaliação de desempenho na Administração Pública, bem como os princípios e as diretrizes gerais da nova sistemática de avaliação de desempenho no serviço público federal, e por fim, propor sugestões para a implantação efetiva da avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino Superior.

Tem-se como objetivo geral: identificar as dificuldades e os desafios encontrados no processo de implantação da avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

E como objetivos específicos: conceituar a avaliação de desempenho; descrever a evolução dos métodos de avaliação de desempenho (dos métodos tradicionais aos atuais); conhecer a sistemática e legislação referente à avaliação de desempenho na Administração Pública; identificar as estratégias para a implantação do sistema de avaliação de desempenho; descrever a estrutura organizacional das IFES, destacando sua especificidade e

equacionamento de cargos e funções; propor sugestões para a implantação efetiva de um sistema de avaliação de desempenho.

Atualmente existem inúmeras literaturas sobre o assunto avaliação de desempenho, mas ainda assim com grande acervo sobre o assunto, muitas instituições encontram dificuldades no processo de implantação de um novo sistema de avaliação de desempenho.

Para tal implantação apresenta-se como importante instrumento de gestão a própria avaliação de desempenho, pois esta cumpre importante papel organizacional, sugerindo o que será avaliado, direcionando o método de realização do trabalho, normatizando mecanismos adequados para a avaliação, apresentando os objetivos a serem alcançados, apontando formas de comunicação dos resultados e alternativas de monitoramento, sugerindo investimento em desenvolvimento individual e vinculando resultados apurados à recompensa (SOUZA et al., 2005 apud SILVA; LUZ, 2010).

Esse trabalho também se justifica em três níveis: quanto à área acadêmica, o presente trabalho se faz necessário uma vez que, devido ao constante insucesso na implantação da avaliação de desempenho em órgãos públicos e IFES e apesar das inúmeras tentativas de instituir um sistema de mérito nas organizações públicas desde a década de 80, a avaliação de desempenho só foi adotada na prática, por meio de iniciativas isoladas de alguns poucos órgãos públicos. Sendo assim, o insucesso persistiu porque essa temática sempre levantou dúvidas e temores, em razão de tentativas passadas de adotar o instrumento da avaliação de desempenho para a punição de servidores públicos por insuficiência de desempenho, inclusive com a possibilidade da perda do cargo público. Ressalta-se que somente em 2008, por meio da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, foi introduzida uma nova sistemática de avaliação de desempenho no âmbito do setor público (VELASCO;

SILVA, 2010). Diante do exposto cabe ao mérito acadêmico tentar investigar o motivo de tal insucesso.

Já para a sociedade em geral e em especial para pessoas que lidam diariamente com avaliação desempenho, o resultado dessa pesquisa poderá contribuir para melhoria na efetividade do processo de implantação da avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino Superior.

E por uma questão de ordem pessoal, o presente trabalho justifica-se pelo autor estar inserido neste contexto profissional, permitindo assim uma maior compreensão da realidade estudada, com intuito de identificar as dificuldades e desafios de implantação da avaliação de desempenho nas IFES, pretendendo suprir certa necessidade nessa área e por fim, propor sugestões para a implantação efetiva de um sistema de avaliação de desempenho.

Dessa forma, este trabalho divide-se em: capítulo 1 - Referencial Teórico; capítulo 2 - Estrutura Organizacional das IFES; capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos e capítulo 4 - Resultados e Discussão.

No primeiro capítulo, apresenta-se o conceito da avaliação de desempenho na abordagem de diversos autores, um breve histórico acerca da evolução dos métodos tradicionais de avaliação, a sistemática de avaliação desempenho na administração pública, e quais são as estratégias para a implantação da avaliação de desempenho.

No segundo capítulo, apresenta-se descrição da estrutura organizacional das IFES.

No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para realizar a pesquisa. Será realizada pesquisa de campo, sendo as universidades federais de ensino superior universo desta pesquisa, e como instrumento para coleta de dados será utilizado questionário de pesquisa, com perguntas abertas, que serão encaminhados para o e-mail das instituições.

E por fim, o quarto capítulo destina-se à análise de dados, apresenta os resultados e discute, com base na bibliografia apresentada, verificando se esses resultados condizem com a teoria, no intuito de chegar a uma conclusão de quais são as reais dificuldades e desafios no processo de implantação da avaliação de desempenho nas IFES.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

No início do século XX, com o surgimento do capitalismo e com o taylorismo, a avaliação de desempenho humano ganhou destaque nas práticas de gestão dentro das organizações com enfoque no controle e disciplina do trabalhador. Ao longo do século, a avaliação sofreu modificações e passou a considerar no processo o profissional e seu trabalho, como parte do contexto organizacional, sofrendo contribuições das Ciências Sociais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse ambiente organizacional, marcado pela globalização e por fatores dinâmicos, a área de recursos humanos surge como setor estratégico para o desenvolvimento das organizações. Levando em consideração a avaliação de desempenho nesse contexto, nos deparamos com a nova contribuição da área de recursos humanos: o planejamento estratégico da organização. Assim, observamos que a tradicional responsabilidade dessa área é deixada de lado, em prol de políticas desenvolvimentistas para os profissionais das organizações, englobando funções como planejamento, organização, direção, controle, treinamento, entre outras (LOTTA, 2002).

Para melhor compreensão do conceito da avaliação de desempenho nesse contexto organizacional, será analisada separadamente a expressão avaliação de desempenho, na abordagem de diversos autores consagrados no tema, para um melhor entendimento do seu significado e de sua real utilidade nas organizações e nas Instituições Públicas de Ensino Superior, foco do presente trabalho.

1.1. Avaliação de desempenho: conceito

Segundo Chiavenato (2010, p. 119), a avaliação do desempenho é algo que fazemos sempre e em todas as circunstâncias e situações como exemplo: o filme que assistimos, a comida do restaurante, o livro que lemos, o carro que compramos. No fundo, a avaliação representa uma estimativa ou apreciação a respeito de uma pessoa ou coisa. As empresas também avaliam o desempenho dos seus funcionários, desde o chefe, até os colaboradores, para saber se estão se saindo bem, se precisam ser treinados, promovidos, substituídos, motivados ou apenas aconselhados.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação significa um processo de estimar ou julgar o valor, a excelência ou as qualidades de alguma pessoa. A avaliação das pessoas que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de várias abordagens que recebem denominações como: avaliação de desempenho, avaliação do mérito, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional etc. (CHIAVENATO, 2010, p. 120).

Para Siqueira (2002, p.56), avaliar é apreciar, estimar, fazer idéia de, ajuizar, criticar ou julgar, e quanto ao desempenho é o comportamento real do empregado frente a uma expectativa ou padrão de comportamento estabelecido pela organização. Assim, a avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e seu real desempenho. Nessa abordagem o foco da avaliação de desempenho é o *gap*, ou seja, a distância entre o comportamento ideal e o real.

Uma importante contribuição dada por Marras (2002, p. 187), trata a avaliação de desempenho como um instrumento extremamente valioso e importante na Administração de Recursos Humanos, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado em uma trajetória profissional com o retorno recebido pela organização.

Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos, por um empregado ou por um grupo, em

determinado período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades, etc.) (MARRAS, 2002, p. 187).

Marras (2002, p. 188), realça ainda, que foram encontradas diversas vantagens na aplicação e utilização da avaliação de desempenho dentro da organização, são elas: identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa; descobrir novos talentos na organização; facilitar o auto-desenvolvimento dos empregados; fornecer *feedback* aos empregados; subsidiar programas de mérito, promoções e transferências; entre outras.

Já Stofel (2000, p.45), destaca a avaliação como uma etapa quando a organização tiver metas estabelecidas para um período determinado de tempo, do qual deriva um ciclo caracterizado por início, meio e fim. Para ele, esta é a etapa em que, fechando-se um ciclo, é feita a avaliação dos resultados obtidos em cada meta. Enfatiza que se avalia o desempenho do colaborador, não a pessoa.

A prática da avaliação de desempenho não é coisa nova. Qualquer organização ou pessoa que tenha empregados, pelo menos informalmente, procede a algum tipo de avaliação de acordo com Gil (2001, p.149), é importante para a organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado, pois se evita que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado, conseguindo alcançar maior nível de profundidade, identificando as causas do déficit de desempenho, sendo enfim um meio para desenvolver os recursos humanos.

Em resumo, a avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada organização. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com a equipe de trabalho, entre outros.

Traçado algumas definições e conceitos acerca da avaliação de desempenho, o tópico seguinte versará sobre os métodos tradicionais da avaliação de desempenho nas organizações e sua evolução aos métodos atuais.

1.2. Métodos de avaliação de desempenho: evolução dos métodos tradicionais

Os métodos de avaliação do desempenho com o passar do tempo foram se adequando e se aperfeiçoando, assim uns são utilizados com o objetivo de julgar, enquanto outros com o objetivo de desenvolver, tendo assim uma diversidade para a sua aplicação atendendo os objetivos específicos dentro de cada organização Chiavenato (2010, p. 124). O método de avaliação do desempenho é um meio de buscar dados para que possam ser analisados e transformados em informação útil e precisa, auxiliando assim, a tomada de decisão e colaborando para a melhoria contínua do desempenho humano. Cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho dos seus funcionários.

Chiavenato (2010, p. 125) cita os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho:

1. Método das escalas gráficas.
2. Método da escolha forçada.
3. Método da pesquisa de campo.
4. Método dos incidentes críticos.
5. Métodos mistos.

De acordo com a teoria existem diversos métodos para se avaliar o desempenho de um colaborador dentro de uma organização. Variando de acordo com a necessidade do gestor, do setor e dos objetivos da própria avaliação, bem como do perfil dos avaliados e da dinâmica utilizada. Listamos abaixo alguns dos métodos mais tradicionais de avaliação, são eles:

- Escalas gráficas de classificação;
- Escolha e distribuição forçada;
- Pesquisa de campo;
- Incidentes críticos;
- Comparação de pares;
- Auto-avaliação;
- Relatório de performance;
- Avaliação por resultados;
- Avaliação por objetivos;
- Padrões de desempenho;
- Frases descritivas;
- Avaliação de potencial;
- Avaliação por competências;
- *Balanced Scorecard*;
- Avaliação 360 graus.

Dentre os diversos métodos citados acima, destacaremos respectivamente a Avaliação por Competências, *Balanced Scorecard* e Avaliação 360 graus, no contexto de modernização da Administração Pública, sendo a primeira, uma determinação do Decreto nº 5.707 de 23/02/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. E a última uma determinação do Decreto nº 7.133 de 19/03/2010.

1.2.1 Avaliação por competências

A gestão de desempenho surgiu como um conceito alternativo às técnicas tradicionais de avaliação de desempenho, e pode ser compreendida como um processo que envolve as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados pelo trabalhador (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ROBBINS, 2000).

O surgimento de modelos de gestão “baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações, conforme relatam”. (MCLAGAN, 1997 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.877).

De acordo com Brandão et al. (2008, p. 877) competências humanas ou profissionais são como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor as pessoas e as organizações.

Concepções como essa parecem possuir aceitação mais ampla, na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou de uma estratégia organizacional (BRANDÃO et al., 2008, p.878).

Já para Zarifian (2001, p.877) competências humanas são reveladas quando as pessoas agem diante de situações profissionais nas quais se deparam, servindo como ponte entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

“O desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências”. (GUIMARÃES, 2001, apud BRANDÃO, 2008, p.878).

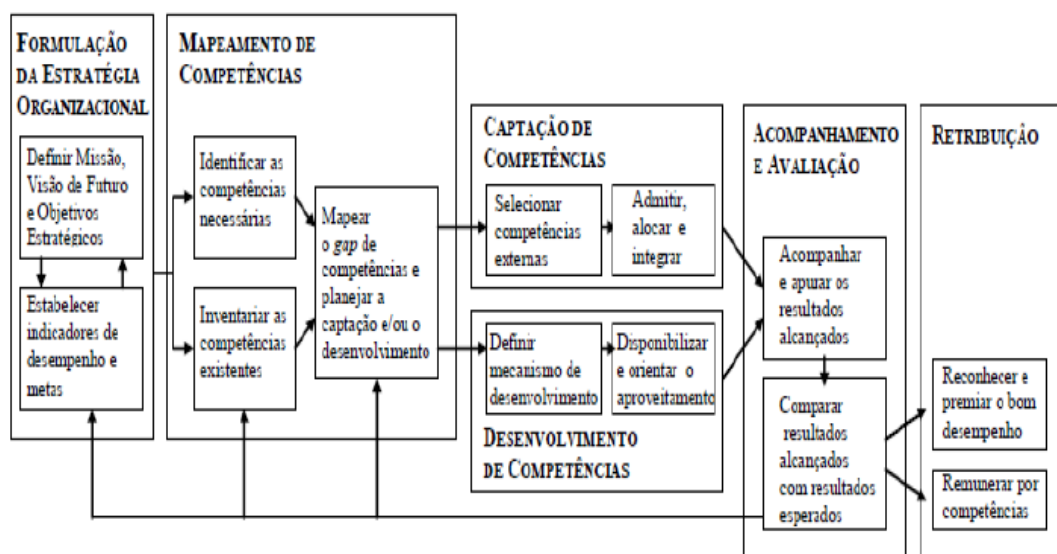
Nessa perspectiva, Santos (2001, p.878) descreve as competências humanas sob a forma de referenciais de desempenho, onde através de certos comportamentos observáveis no trabalho, seria possível dizer que a pessoa detém determinada competência.

Neste contexto, a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão et al. (2008, p. 878).

1.2.2 Mapeamento de competências

Para Brandão et al. (2008, p.878), a gestão por competências constitui um processo contínuo que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional, em seguida definição de indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, identificação das competências necessárias para concretizar o desempenho esperado e as competências existentes, mapear o *gap* (lacuna) de competência, captação de competências, desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação e por último, retribuição, conforme diagrama disposto na Figura 1 que apresenta as principais etapas ou fases desse processo.

Figura 1 Processo de gestão de desempenho baseada nas competências



Identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais constitui uma das etapas mais importantes desse processo. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia da organização (BRANDÃO et al. 2008, p. 879).

Segundo Carbone et al (2009, p. 181), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo, no qual objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização. É fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências, pois as próprias competências internas, já disponíveis na organização, podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo.

O desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 182).

Depois da pesquisa documental, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam comparados com a análise documental, podem também ser utilizados outros métodos de pesquisa como: observação, entrevistas, grupos focais e questionários (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2003 apud BRANDÃO et al., 2008, p.879).

A entrevista, por exemplo, constitui outra técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências. Geralmente é utilizada para comparar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização, Brandão e Bahry (2005, p. 184).

A exemplo do que ocorre na entrevista individual, o entrevistador necessita elaborar um roteiro de questões e estabelecer os procedimentos para registro dos dados, o tamanho e a composição do grupo. A discussão realizada pelo grupo focal deve ser transcrita

e analisada, visando identificar quais competências os entrevistados mencionaram como relevantes à organização. (CARBONE ET AL. 2005, apud BRANDÃO; BAHRY, 2005 p. 186).

Sugerem a utilização de questões, como, por exemplo: Que competências profissionais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais? Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os funcionários devem ser capazes de quê? Como você reconhece um desempenho competente? (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 185).

Já na etapa da descrição das competências Brandão et al. (2008, p. 879) recomendam a descrição sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, comportamentos que possam ser observados no trabalho. A descrição da competência representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

Na descrição de competências relevantes à organização é importante evitar: a utilização de frases muito longas e de termos que dificultem a compreensão; abstrações, ambiguidades; irrelevâncias, obviedades, e redundâncias; o uso de verbos que não expressem comportamentos passíveis de observação, como saber, conhecer, apreciar, acreditar, pensar e internalizar, entre outros (BRANDÃO et al. 2008, p. 880).

Para obter boas descrições de competências, esses autores recomendam utilizar verbos que expressem comportamentos observáveis no trabalho, como analisar, organizar, comunicar, avaliar, estabelecer e elaborar.

Após essas descrições de competências, aconselham submeter essas descrições à crítica de pessoas-chave da organização, possibilitando levantar inconsistências e inadequações, e também realizar validação semântica, de maneira a garantir que todos os funcionários as compreendam da mesma forma (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2003 apud BRANDÃO et al., 2008, p.880).

A identificação das competências já existentes na organização geralmente é realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho. Como a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, então modelos e instrumentos de gestão do desempenho, como *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus, podem servir ao propósito de identificar as competências disponíveis na organização (BRANDÃO et al. 2008, p. 881).

Uma vez realizado o mapeamento da lacuna de competências segundo Brandão e Bahary (2005, p. 189), pode-se então planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento de competências profissionais, visando minimizar essa lacuna, bem como retribuir os profissionais que manifestam, de forma exemplar, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais, conforme ilustra a Figura 1 localizada anteriormente.

No contexto atual, a eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar, cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais. Isso tem ocorrido, especialmente pelo interesse por modelos de gestão que estimulem a aprendizagem, a adaptação e a inovação, capacidades consideradas essenciais numa conjuntura de aceleração do desenvolvimento tecnológico e de crescente exigência por maiores níveis de produtividade (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p.189).

Nessa perspectiva o setor público também tem procurado acompanhar esse movimento, buscando adotar a gestão por competências como alternativa de gestão flexível e empreendedora que possibilite melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos (GUIMARÃES, 2000 apud BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 189). Detalharemos mais a frente, a importância da gestão por competências na administração pública.

Nos próximos tópicos serão descritos respectivamente os principais conceitos dos instrumentos de gestão do desempenho *balanced scorecard*, concebido por Kaplan e Norton (1997) e da avaliação 360 graus, citados por Freitas e Brandão.

1.2.3 Balanced Scorecard

Buscando aprimorar os mecanismos tradicionais de avaliação do desempenho organizacional, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um instrumento gerencial que procura avaliar resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, como produtos e serviços de qualidade, funcionários competentes e motivados, processos eficientes e clientes satisfeitos (BRANDÃO et al., 2008, p.881).

Tal instrumento, denominado *balanced scorecard* (BSC), preserva as medidas financeiras tradicionais, mas enfatiza outras três perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem (BRANDÃO et al., 2008, p. 881).

O BSC traduz a missão, a visão e a estratégia organizacional em objetivos, ações e medidas, e essas podem ser de curto, médio e longo prazo, enfocando quatro perspectivas de desempenho: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. (NISEMBAUM, 2000 apud BRANDÃO et al., 2008, p.881).

Nesse contexto, a estratégia organizacional representa um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, consequentemente os objetivos e indicadores em cada perspectiva de desempenho já citados exercem influência uns sobre os outros. Portanto ao traduzir a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores, o BSC se apresenta como ferramenta capaz de diagnosticar as competências necessárias à consecução de objetivos propostos em cada perspectiva de desempenho. (KAPLAN; NORTON, 1997 apud BRANDÃO et al., 2008, p.881).

Algumas organizações que utilizam o BSC procuram decompor os objetivos e metas organizacionais em medidas específicas no nível operacional (equipes de trabalho e

indivíduos) visando alinhar as iniciativas individuais, departamentais e organizacionais. (KAPLAN; NORTON, 1997 apud BRANDÃO et al., 2008, p.882).

Para gerenciar o desempenho individual, certas organizações, utilizam instrumentos que permitem mensurar a expressão de competências humanas no trabalho, sob a ótica de múltiplas fontes de avaliação como: superior, colegas, subordinados e outros. (BARBOSA; RODRIGUES, 2005 apud BRANDÃO et al., 2008 p. 882).

E nessa perspectiva ocorreu uma evolução do modelo de avaliação de mão única, através do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para o modelo de avaliação bilateral, em que o chefe e subordinados discutem em conjunto o desempenho deste último. A avaliação 360° vem propor a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados. (EDUARDS; EWEN, 1996 apud BRANDÃO et al., 2008 p. 884). E será mais bem detalhado a seguir.

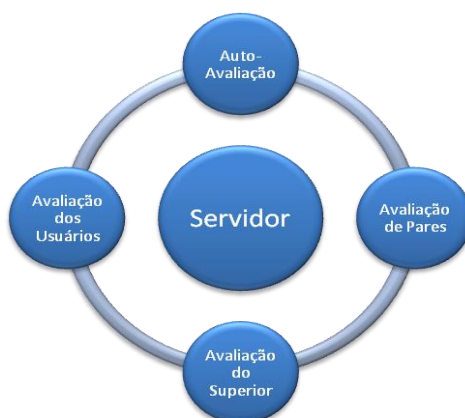
1.2.4 Avaliação 360°

A avaliação 360 graus de acordo com Carbone et al. (2009, p.67) é também conhecida como, avaliação multivisão e *feedback* com múltiplas fontes. Consiste num método de avaliação utilizado na área de gestão estratégica, que tem por objetivo apoiar o desenvolvimento e o desempenho gerencial. Em especial, contribui para o desenvolvimento de competências e comportamentos de liderança demandados pela organização que o utiliza.

A avaliação do desempenho 360° refere-se ao contexto que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°. (CHIAVENATO, 1998, p. 330).

Trata-se de um processo no qual os participantes desse modelo de avaliação recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*, ou seja, demais participantes que interferem direta ou indiretamente na organização como: clientes, consumidores, funcionários, planejadores, acionistas, fornecedores, governo e demais instituições. Nesse processo o colaborador também executa uma auto-avaliação, conforme figura 2 a seguir. Estes *feedbacks* são fornecidos por meio de um questionário específico que descreve os comportamentos de liderança considerados essenciais pela organização, a fim de viabilizar os seus objetivos estratégicos. (EDWARDS; EWEN, 1996 apud CARBONE et al., 2009, p. 67).

Figura 2 Metodologia de Avaliação realizada por múltiplas fontes, utilizada na UnB.



Fonte: Resolução do Programa de Gestão do Desempenho da UnB a ser implementado (2012, p.18)

Nesse modelo, a dimensão *feedback* refere-se ao grau em que um indivíduo recebe informações diretas e claras, a respeito de seu desempenho. O *feedback* pode vir da própria execução do trabalho (intrínseco) ou de colegas e supervisores (extrínsecos), impactando no conhecimento que uma pessoa tem dos reais resultados que alcançou com seu trabalho (REIS, 2003, p. 76).

De acordo com Reis (2003, p. 76) são objetivos da avaliação 360 graus: estabelecer o que é esperado de cada colaborador, com base na descrição e análise do cargo que ocupa; acompanhar e aconselhar o colaborador, conhecendo seus pontos fortes e fracos, reforçando seu bom desempenho e procurando corrigir suas deficiências; elaborar planos de ação para colaboradores que apresentem desempenho insatisfatório; estabelecer metas e novas

conquistas com base nos objetivos organizacionais; indicar necessidades de treinamento e ou aperfeiçoamento em determinadas áreas do seu trabalho.

A avaliação realizada por múltiplas fontes oferece um resultado mais fidedigno sobre o desempenho das pessoas, na medida em que está menos sujeita a vieses, comuns em modelos convencionais de avaliação unilateral, baseados apenas na percepção do superior hierárquico em relação ao desempenho do subordinado (CARBONE et al., 2009, p. 67).

A avaliação 360 graus para Reis (2003, p. 75) em geral permite um *feedback* estruturado e específico, sendo um instrumento que apóia e orienta o desenvolvimento de atributos individuais de liderança, permitindo assim o indivíduo que ao receber *feedbacks* de diferentes fontes tenha acesso as informações mais completas e válidas dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional, confrontando sua autopercepção com dados externos, ampliando seu autoconhecimento e passando a conhecer com maior nitidez pontos fortes e pontos a serem melhorados em suas interações com pares, subordinados, clientes etc.

A utilização da avaliação 360° também tem sido bastante difundida, principalmente porque esse método minimiza distorções, permite a participação ampla de diversos autores e oferece resultados mais confiáveis, gerando subsídios para os diversos subsistemas de gestão de pessoas, como exemplo, orientação e desenvolvimento profissional, identificação e alocação de talentos, remuneração e benefícios, entre outros (CARBONE et al., 2009, p. 67).

Após a descrição dos três métodos mais utilizados no contexto de modernização da administração pública por Brandão et al. (2008, p. 877) fica claro que a união dessas práticas modernas e eficazes, como a gestão por competências, a avaliação 360 graus e o *balanced scorecard*, em torno de um sistema dinâmico e estratégico, visa implantar um modelo efetivo que promova a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional, corrigindo distorções verificadas em instrumentos utilizados anteriormente.

1.3 Sistemática e Legislação referente à avaliação de desempenho na Administração Pública

A sistemática da avaliação de desempenho na Administração Pública adota uma política de gestão estratégica, baseada na democratização das relações de trabalho e há tempos a avaliação de desempenho vem tentando ser introduzida na Administração Pública brasileira, de maneira que as carreiras foram evoluindo ao longo do tempo e mecanismos de mérito começaram a ser previstos na legislação (VELASCO; SILVA, 2010, p.1).

A avaliação de desempenho dos servidores públicos surge, na experiência brasileira, de forma bastante distorcida, embora calcada nas melhores intenções. Desde os anos 70, vem se buscando implementar sistemas de avaliação de desempenho vinculados ao sistema remuneratório ou ao desenvolvimento nas Carreiras do serviço público, mas sem que se tenha conseguido grande sucesso nessa empreitada (SANTOS; CARDOSO, 2001 apud VELASCO; SILVA, 2010, p.4).

A avaliação de desempenho é contemplada na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, e prevê em seu art. 20 a avaliação de desempenho para aprovação no estágio probatório, observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Atualmente, a avaliação de desempenho na Administração Pública Federal é utilizada com a finalidade de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações de desempenho. Sua base legal está prevista na Emenda Constitucional nº. 19/98 introduzida na Constituição Federal, e na Lei nº. 8.112 de 11 de dezembro de 1990, e nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos.

Com a medida provisória nº. 431 de 14 de maio de 2008, convertida na Lei nº. 11.724 de 22 de setembro de 2008 foi instituída uma nova sistemática de avaliação de desempenho como um novo paradigma para a avaliação, definido a avaliação como um monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o

conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do executivo federal (GOMES; FREITAS, 2008 apud VELASCO; SILVA, 2010, p.7).

Segundo Velasco e Silva (2010, p.7) o Decreto nº. 7.133 de 19 de março de 2010 vêm regular os critérios e procedimentos gerias a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento de gratificações de desempenho, detalhando os dispositivos da Lei nº. 11.784, de 2008, no sentido de uniformizar e tornar mais orgânica as práticas da avaliação de desempenho.

A democratização das relações de trabalho no serviço público conforme Velasco e Silva (2010, p.8) pressupõem a possibilidade de o servidor organizar-se e fazer-se representar por seus pares, ponto preliminar da democracia, dessa forma tem-se a avaliação 360º já citada anteriormente, como uma das principais ferramentas de gestão participativa contidas na nova sistemática.

É importante destacar que, até então, as avaliações de desempenho individual eram feitas apenas pela chefia imediata, sem a participação efetiva do servidor. Com a atual legislação o servidor fará a sua auto-avaliação, avaliação de seus pares e a avaliação da sua chefia imediata, contribuindo não somente para o seu resultado individual, como também para o resultado de toda a equipe de trabalho (VELASCO; SILVA, 2010, p.8).

1.4 Estratégias para a implantação de um sistema de avaliação de desempenho

Segundo Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 38) implantar sistemas de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais tem sido um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos, mesmo nos países em que existe farta produção científica e tecnológica disponível.

No Brasil, considerando a escassez de publicações sobre o tema, o desafio torna-se ainda maior, especialmente quando se examina o artigo de Grillo (1982), uma das poucas

edições existentes, que analisa criteriosamente a experiência brasileira com avaliação de desempenho na administração pública e observa que as duas últimas estudadas por ele fracassaram totalmente. Isso se deve, segundo o autor, a inúmeros fatores, como a associação direta entre avaliação e promoção funcional, a padronização e a centralização dos procedimentos, a falta de participação do avaliado no processo avaliativo, o despreparo das chefias para lidar com avaliação e transitoriedade das chefias, entre outros (GRILLO, 1982 apud ABBAD; LIMA e VEIGA, 1996, p. 38).

Para que se obtenha êxito com um modelo de avaliação de desempenho, deve se respeitar, ao implantá-lo, as características culturais da instituição. No Brasil, infelizmente, o mais comum é observar a implantação de modelos de avaliação por reprodução, ou seja, práticas usadas em outros países são constantemente copiadas para a administração pública brasileira. Mesmo aqueles modelos tidos como mais avançados podem fracassar caso sejam praticados de forma inadequada de acordo com Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 38).

Nessa perspectiva são muito frequentes, os sentimentos de injustiça e iniquidade segundo Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 39) que se refere à cultura de leniência, onde o competente, o indiferente, o descomprometido e o incompetente, todos, sem distinção recebem avaliações máximas, podendo gerar desmotivação e redução da produtividade principalmente por trabalhadores mais eficientes. Essa prática de leniência ou superavaliação muito comum no serviço público pode ser muito danosa e prejudicial à organização, devendo-se, portanto, eliminá-la ou minimizá-la. Os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho.

Os fatores de avaliação devem ser claramente definidos e os instrumentos exemplificarem ações observáveis, de maneira que possam servir como indicadores de desempenho e referenciais seguros para atribuições de escores. Idealmente, um modelo de avaliação deve também trazer benefícios para todos os seus usuários. Às chefias, devem fornecer informações técnicas e procedimentos facilitadores de planejamento, coordenação e avaliação das atividades sob sua responsabilidade; aos

demais, deve oportunizar condições propícias à identificação de pontos fortes do seu próprio desempenho e à melhoria dos seus níveis de eficácia e qualidade de vida no trabalho, durante todo o processo de acompanhamento e auto-avaliação (ABBAD, LIMA e VEIGA, 1996, p. 39).

O sucesso de sistemas de avaliação de desempenho depende ainda de múltiplos fatores, entre os quais a qualidade das estratégias de implantação utilizadas. Segundo (COCHEAU, 1986 apud ABBAD; LIMA e VEIGA, 1996, p. 39) o sucesso de sistemas depende de como são implantados, sugere que a área de recursos humanos como procedimento inicial, analisem as práticas de avaliação utilizadas em outras organizações e conheçam a opinião das chefias sobre o sistema, pois essa investigação oferece informações sobre a cultura da organização estudada, facilitando o planejamento de ações de sensibilização para mudanças de atitude relacionadas à avaliação de desempenho.

Outro importante fator para implantação de um sistema de avaliação de acordo com Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 39), diz respeito ao comprometimento de chefias e demais trabalhadores com as novas práticas de avaliação, a divulgação do novo modelo, o treinamento cuidadoso dos avaliadores e o aumento da participação dos atores (avaliadores e avaliados) em todas as fases de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo. Muitas das vezes, o profissional de recursos humanos deseja implantar sistemas de avaliação às pressas, em curto período de tempo, porém essa implantação deve ser lenta e envolver mudança gradual de hábitos culturais.

Deve-se evitar, por outro lado, a subtilização dos resultados das avaliações de desempenho. Muitas organizações ignoram esses resultados: falta programação ou mesmo execução de quaisquer ações para dar consequência às valiosas informações obtidas. O bom desempenho não é recompensado, reconhecido ou valorizado. O mau desempenho não é identificado ou inexistem dados disponíveis sobre suas possíveis causas (ABBAD; LIMA e VEIGA, 1996, p. 39).

Nesse contexto, é importante destacar a necessidade de transformar os sistemas avaliativos em instrumentos úteis para todos os usuários, com o objetivo de se obter uma ferramenta de prevenção, identificação e resolução de problemas, fundamentada nos

princípios de objetividade, justiça e utilidade que são de acordo com Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 40) recomendações da literatura especializada em avaliação de desempenho.

No capítulo 4, analisaremos os dados obtidos através dos questionários de pesquisa enviados as IFES, apresentando assim os resultados, e discutindo com base na bibliografia apresentada, verificando se esses resultados condizem com a teoria, com o objetivo de comparar a teoria e prática, concluindo assim, quais são as reais dificuldades e desafios no processo de implantação da avaliação de desempenho nas IFES.

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS IFES

São 59 instituições criadas ou incorporadas e mantidas pela União, constituindo o Sistema de Instituições Federais de Ensino Superior e a Rede Pública de Ensino, de acordo com o sítio da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior - ANDIFES, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 - Instituições Federais de Ensino Superior - por Região

INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - POR REGIÃO		
8	Universidade Federal do Acre (UFAC)	NORTE
	Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)	
	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	
	Universidade Federal do Pará (UFPA)	
	Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)	
	Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	
	Universidade Federal de Roraima (UFRR)	
	Universidade Federal de Tocantins (UFT)	
16	Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	NORDESTE
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA)	
	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	
	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)	
	Universidade Federal do Ceará (UFC)	
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA)	
	Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	
	Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)	
	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	
	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	
	Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)	
	Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)	
	Universidade Federal do Piauí (UFPI)	
	Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)	
	Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	
	Universidade Federal de Sergipe (UFS)	
5	Universidade de Brasília (UnB)	CENTRO OESTE
	Universidade Federal de Goiás (UFG)	
	Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)	
	Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)	
	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)	
21	Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	SUDESTE
	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	
	Universidade Federal de Lavras (UFLA)	
	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	
	Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	
	Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ)	
	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	
	Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTRM)	
	Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	
	Universidade Federal de Viçosa (UFV)	
	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	
	Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL)	
	Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	
	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ)	
	Universidade Federal do ABC (UFABC)	
	Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	
	Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	
	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)	
	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	
	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	
	Universidade Federal Fluminense (UFF)	
9	Universidade Federal do Rio Grande (FURG)	SUL
	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA)	
	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	
	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	
	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	
	Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	
	Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)	
	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	
	Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)	

Fonte : Elaborado pela autora do trabalho.

De acordo com o sítio da ANDIFES, as IFES desempenham papel central no desenvolvimento científico e tecnológico do país, respondendo por cerca de 90% da produção científica brasileira e pela formação de profissionais nas mais diversas áreas do conhecimento.

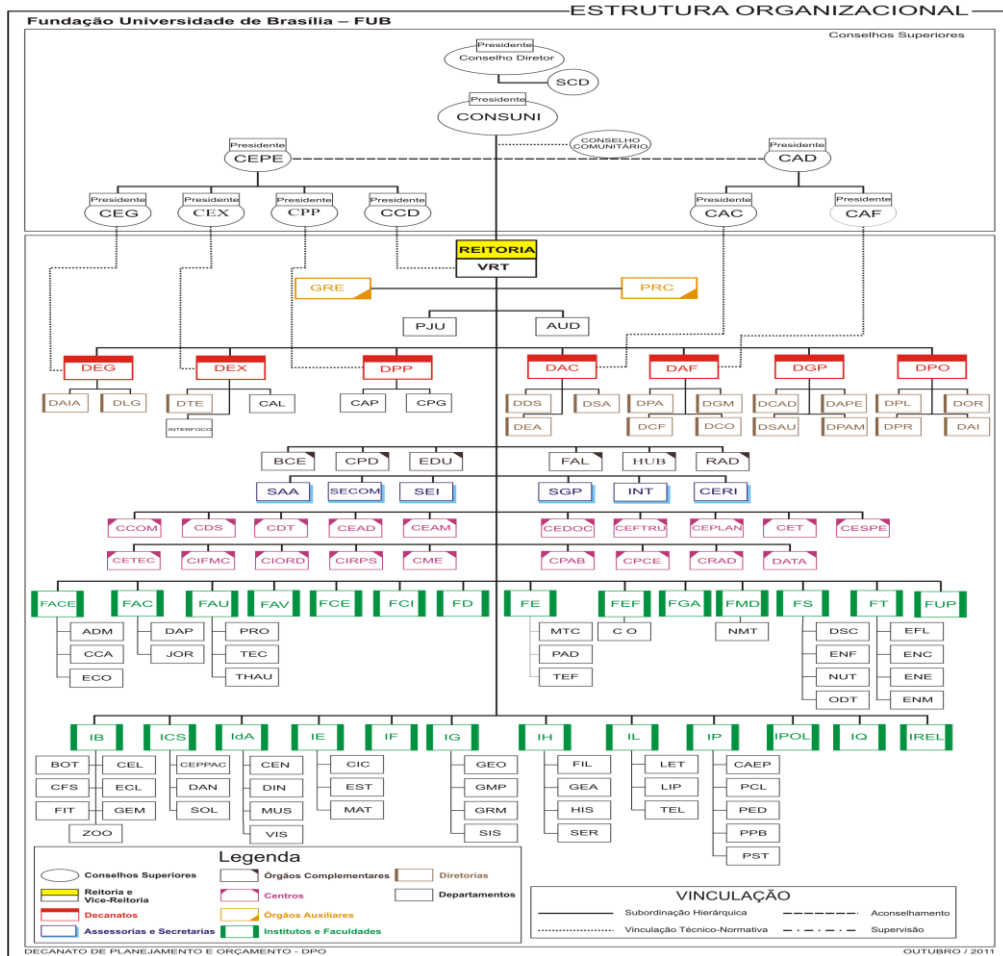
Entre as IFES estão: as universidades, as faculdades isoladas e os centros tecnológicos, mas o foco desse trabalho será apenas as universidades, e dentre cada região destacaremos as instituições que já tenham implantado o sistema avaliativo a mais de um ano.

2.1 Organograma

A estrutura organizacional das IFES basicamente é formada: pelos Conselhos Superiores, pela Reitoria, Vice Reitoria, Decanatos, Assessorias e Secretarias, Órgãos Complementares, Centros, Órgãos Auxiliares, Institutos e Faculdades, Diretorias e Departamentos. Dentre os quais assumem vinculação de subordinação hierárquica, técnico-normativa, de aconselhamento e de supervisão.

Dentre as IFES citadas, destacaremos a Universidade de Brasília-UnB, segue seu organograma:

Figura 3 Organograma da UnB – Atualizado em Outubro/2011.



Fonte: Sítio da UnB (<http://www.dpo.unb.br/organogramaunbgr.php>)

Sua estrutura organizacional divide-se em:

Figura 4 Estrutura Organizacional da UnB – atualizado em Julho/2012.

Decanatos	7
Institutos e Faculdades	26
Departamentos	55
Assessoria	1
Secretarias	6
Órgãos complementares	5
Centros	21
Hospital Universitário	1
Hospital Veterinário	2
Biblioteca Central	1
Fazenda	1
Órgãos Diversos	9
<i>Campi</i>	4

Fonte: Sítio da UnB (<http://www.unb.br/sobre/organizacao>)

2.2 Especificidade e equacionamento de cargos e funções das IFES

A Lei nº. 11.091, de 12 de Janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

2.2.1 Plano de Carreira

O plano de carreira do servidor técnico-administrativo da UnB é um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores da instituição.

De acordo com o sítio da UnB, o Plano de Carreira do Servidor Técnico-administrativo da UnB é dividido em cinco classes: A; B; C; D e E, que vai desde o nível de escolaridade: alfabetizado a superior. Essas Classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível, de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. Cada uma dessas classes se divide em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), sendo que cada um desses níveis tem 16 padrões de vencimento básico.

O ingresso na carreira é realizado por concurso público de provas ou de provas e títulos e ocorre sempre no nível I de cada classe, observadas a escolaridade e a experiência estabelecidas no Anexo II da Lei 11.091/2005.

Na UnB a progressão por capacitação profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente

organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

E a progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

De maneira geral as IFES estruturam seu Plano de Carreira baseada na Lei nº. 11.091, de 12 de Janeiro de 2005.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Este trabalho assume uma perspectiva predominantemente qualitativa, pois faz uma análise baseada em pesquisa bibliográfica, consulta a trabalhos acadêmicos e artigos, pesquisa documental, pesquisa de campo e questionário. O presente estudo buscou investigar quais as dificuldades e desafios encontrados no processo de implantação da avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino Superior.

Quanto à pesquisa documental foi realizada uma pesquisa nos sítios eletrônicos das IFES, a fim de analisar os documentos disponibilizados pelas instituições para acesso ao público.

Apresenta-se, a seguir, a caracterização do universo e da amostra selecionada e o instrumento de coleta e de análise de dados que foram utilizados no presente trabalho.

3.2 Amostra e participantes do estudo

Como critério de seleção da amostra, foram escolhidas as Instituições de Ensino Superior que já tinham implantado um novo modelo de Avaliação de Desempenho há pelo menos um ano, pois assim foi possível identificar quais as reais dificuldades e desafios na implantação.

O universo desta pesquisa é constituído por 59 universidades federais, dentre estas foram selecionadas uma amostra de 34 universidades federais. Foi encaminhado questionário de pesquisa para o e-mail institucional das IFES. Dessas 34 IFES, 13 responderam o questionário de pesquisa conforme quadro abaixo:

Quadro 2 - E-mails enviados para as IFES – Questionário de Pesquisa

E-MAILS ENVIADOS PARA AS IFES - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA					
	Universidade	Região	Qtd p/ Região	E-mail Enviado	E-mail Respondido
1	UFT - Universidade Federal do Tocantins	NORTE	2	OK	OK
2	UFPA - Universidade Federal do Pará			OK	OK
3	UFAL - Universidade Federal de Alagoas	NORDESTE	2	OK	OK
4	UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte			OK	OK
5	UNB – Universidade de Brasília	CENTRO OESTE	3	OK	OK
6	UFG – Universidade Federal de Goiás			OK	OK
7	UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul			OK	OK
8	UFABC - Universidade Federal do ABC	SUDESTE	3	OK	OK
9	UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora			OK	OK
10	UFV - Universidade Federal de Viçosa			OK	OK
11	UFPR - Universidade Federal do Paraná	SUL	3	OK	OK
12	UFSM - Universidade Federal de Santa Maria			OK	OK
13	UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa			OK	OK
TOTAL DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS			13		

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

3.3 Instrumento de Pesquisa

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de questionário com 8 (oito) perguntas abertas, com perguntas referentes à forma como foi implantado o sistema de avaliação de desempenho nas IFES, elaborado a partir da literatura revisada.

A primeira parte do questionário trata-se de uma apresentação, com informações sobre a pesquisa a ser realizada, os objetivos, e sobre a confidencialidade das respostas.

A segunda parte do questionário foi composta das seguintes perguntas:

- 1) Como se caracteriza o sistema de avaliação de desempenho dessa Instituição?
- 2) O sistema de avaliação de desempenho foi implantado a mais de 1(um) ano?
- 3) Como foi o processo de implantação da nova sistemática de avaliação de desempenho?
- 4) Quais as estratégias de divulgação da sistemática de avaliação de desempenho?
- 5) Quais as principais dificuldades e desafios encontrados no processo de implantação do novo modelo de avaliação de desempenho na Instituição?

- 6) Quais as estratégias adotadas para solucionar os problemas encontrados na implantação do novo modelo?
- 7) Quais as sugestões que você daria para que a implantação da avaliação de desempenho atingisse a eficácia?
- 8) Teriam materiais escritos (cartilha, manual, resolução) sobre o sistema de avaliação que poderiam ser disponibilizados para o estudo?

Ao final do questionário, o servidor da instituição preencheu um quadro que visou obter informações acerca das características dos participantes da pesquisa, tais como sexo, escolaridade, nome da instituição, função que desempenha na instituição, há quanto tempo está no serviço público e há quanto tempo trabalha com avaliação de desempenho.

3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados

Os questionários de pesquisa foram enviados para o e-mail institucional das IFES. Além disso, foi realizada pesquisa nos sítios das IFES na internet, onde foram extraídos documentos como resoluções e manuais que falassem do processo avaliativo na Instituição.

De modo geral, os questionários recebidos embasaram a pesquisa, uma vez que permite serem respondidos de forma mais completa.

O próximo capítulo dedica-se à análise dos resultados e à discussão desses dados com base na bibliografia apresentada, no intuito de chegar a uma conclusão acerca de quais são as reais dificuldades e desafios no processo de implantação da avaliação de desempenho institucional nas IFES e assim então, propor sugestões para uma implantação efetiva.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Dados dos participantes

Neste capítulo buscou-se apresentar os principais resultados da pesquisa realizada, no que tange à pesquisa documental e aos dados coletados por meio do questionário, bem como discutir tais resultados à luz da literatura revisada. Os resultados serão apresentados em quadros de acordo com as questões apresentadas no questionário e por regiões.

Segue abaixo quadro com os dados gerais dos participantes da pesquisa:

Quadro 3 - Dados dos participantes da pesquisa

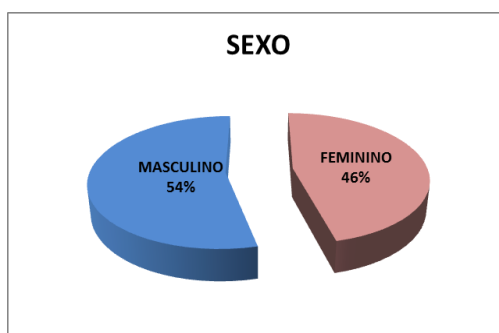
DADOS DOS PARTICIPANTES		NORTE	NORDESTE	CENTRO OESTE	SUDESTE	SUL	TOTAL
SEXO	FEMININO	1	2	1		2	6
	MASCULINO	1		2	3	1	7
ESCOLARIDADE	SUPERIOR CURSANDO			1			1
	ESPECIALIZAÇÃO	2	2	2	1	2	9
	MESTRADO				2	1	3
QUANTO TEMPO ESTÁ NO SERVIÇO PÚBLICO	1 a 10 ANOS	1	1	1	1	2	6
	11 a 20 ANOS	1		2	2	1	6
	21 a 30 ANOS		1				1
QUANTO TEMPO TRABALHO COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	1 a 10 ANOS	2	1	2	3	2	10
	11 a 20 ANOS		1	1		1	3
	21 a 30 ANOS						0
FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NA INSTITUIÇÃO	COORDENADOR	2	1	1	2	2	8
	TÉCNICO		1	1	1	1	4
	VICE-DIRETOR			1			1

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

4.1.1 Sexo

A amostra dos participantes é predominantemente do sexo masculino.

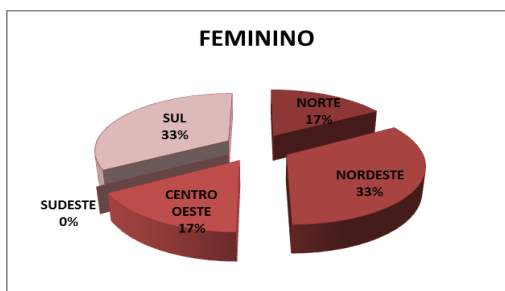
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

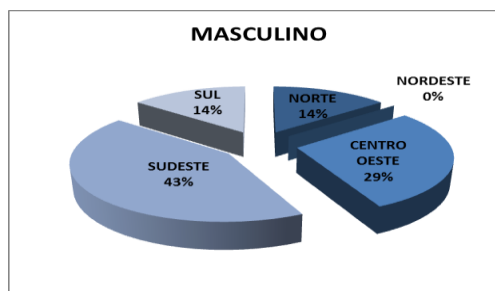
A maioria dos participantes são do sexo masculino onde (43%) concentram-se na região sudeste e (29%) na região centro oeste. Quanto as participantes do sexo feminino, a maioria (33%) concentram-se na região Nordeste e Sul.

Gráfico 2 – Sexo Femino



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

Gráfico 3 – Sexo Masculino

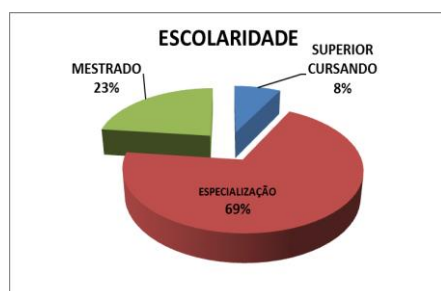


Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

4.1.2 Escolaridade

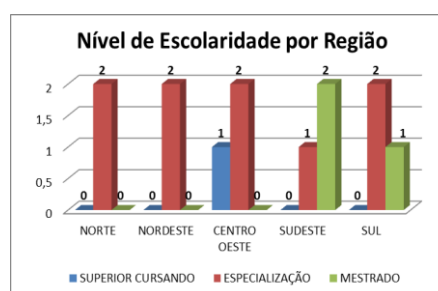
Quanto a escolaridade, a maioria dos participantes possuem Especialização com (69%), sendo que os participantes que possuem Mestrado chegam a (23%) e concentram-se na região Sudeste e Sul.

Gráfico 4 – Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

Gráfico 5 – Escolaridade por Região



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

4.1.3 Função que desempenha na Instituição

Em relação à função em que os participantes desempenham na Instituição em que trabalham, (61%) desempenham a função de Coordenador, concentrando-se nas regiões Norte, Sudeste e Sul, e (31%) dos participantes desempenham a função de Técnico,

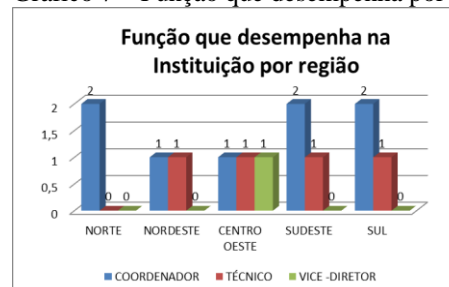
distribuídos por todas as regiões, exceto na Norte. Apenas (8%) dos participantes desempenham a função de Vice-Diretor, concentrando-se apenas na região Centro Oeste.

Gráfico 6 – Função que desempenha na Instituição



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

Gráfico 7 – Função que desempenha por região



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

4.1.4 Tempo no serviço público

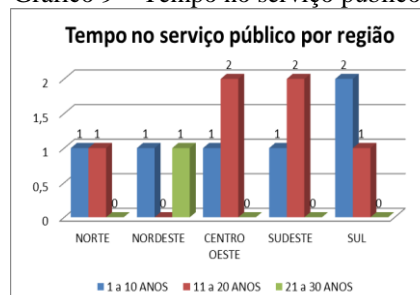
Quanto ao tempo no serviço público, (46%) dos participantes trabalham de 1 a 10 anos, (46%) trabalham de 11 a 20 anos, e apenas (8%) trabalham de 21 a 30 anos, concentrando-se apenas na região Nordeste.

Gráfico 8 – Tempo no serviço público



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

Gráfico 9 – Tempo no serviço público por região

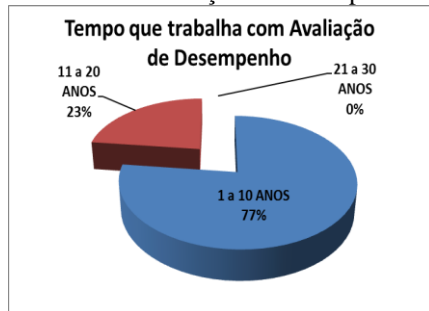


Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

4.1.5 Tempo que trabalha com Avaliação de Desempenho

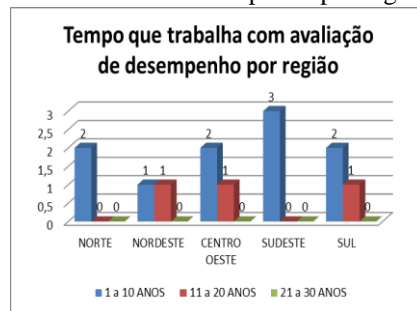
Dos participantes (77%) trabalham com avaliação de desempenho entre 1 a 10 anos, (23%) trabalham com avaliação de desempenho entre 11 a 20 anos.

Gráfico 10 – Tempo que trabalha com avaliação de desempenho



Fonte: Elabora pela autora do trabalho.

Gráfico 11 – Tempo que trabalha com avaliação de desempenho por região



Fonte: Elabora pela autora do trabalho.

4.2 Análise dos Questionários

Quadro 4 – Questão 1

IFES	REGIÃO	Questão 1 - Como se caracteriza o sistema de avaliação de desempenho na sua Instituição ?
UFT- Universidade Federal do Tocantins	NORTE	Os instrumentos utilizados para avaliação de desempenho devem ser baseados nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade. O sistema de avaliação é focado na segurança da informação, na integridade e autenticidade dos dados. O processo se dará por meio eletrônico. A avaliação de desempenho abrangerá todos os servidores técnico-administrativo, incluindo servidores em estágio probatório.
UFPA - Universidade Federal do Pará		Repeito à identidade, à missão e à história da Universidade, em suas relações orgânicas e globalidade institucional. O programa divide-se em 3 etapas de execução: 1) Planejamento das ações e metas, 2) Acompanhamento do Desempenho e 3) Análise do Desempenho. O processo avaliativo leva em conta os seguintes parâmetros: Indicadores de desempenho (Metas); Mediadores de Desempenho (Competências) e Avaliação por Competências (Competências Fundamentais, Competências referentes ao cargo, às atividades e o ambiente organizacional e Competências Gerenciais). No estão contempladas as modalidades de: auto-avaliação, avaliação do servidor pela chefia, avaliação da equipe pela chefia, avaliação do usuário.
UFAL - Universidade Federal de Alagoas	NORDESTE	Como uma ferramenta capaz de: fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico; propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, considerada as condições de trabalho; subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento; aferir o mérito para Progressão na carreira.
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte		Consiste num processo contínuo e sistemático de descrição e análise e avaliação das atividades técnicas e administrativas desenvolvidas por técnico-administrativos em educação e por docentes que atuam em funções administrativas. Sendo desenvolvido em 4 etapas: 1) Planejamento (estabelecimento de plano de trabalho e padrões de desempenho esperado), 2) Acompanhamento (processo de acompanhamento gerencial do desempenho), 3) Registro (análise do desempenho apresentado no período e registro em formulários próprios) e 4) Validação (discussão dos registros e revisão do plano de trabalho).
UNB - Universidade de Brasília	CENTRO OESTE	O programa foi aprovado, mas não foi implementado por estar à espera de um sistema informatizado. Será um sistema de avaliação por competências, realizado por múltiplas fontes (360 graus).
UFG - Universidade Federal de Goiás		A avaliação é realizada através de fichas preenchidas, onde o servidor e seus superiores imediatos, respondem questões relevantes ao desempenho de servidores, e também se avaliam mutuamente. Atualmente foi implantado o sistema de acesso direto através do portal do servidor, que informatizou os processos.
UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul		A avaliação de desempenho tem por finalidade apreciar de modo sistemático e formal, as diferenças individuais de desempenho na situação de trabalho. A avaliação presta-se à: identificação de diferenças individuais; estímulo a comunicação interpessoal; desenvolvimento do conceito de equipe; estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado; indicações de promoções e de aumentos salariais por mérito; indicações de necessidade de treinamento; gestão de crises nas equipes e processos operacionais; auxílio na verificação de aprendizagens; identificação de problemas de trabalho em geral; apoio à pesquisa de clima organizacional.
UFABC - Universidade Federal do ABC	SUDESTE	A avaliação de desempenho para técnico-administrativos, é realizada 1 vez ao ano, geralmente na segunda quinzena de agosto, sob a metodologia de 360 graus, ou seja, toda a universidade participa, como avaliado e avaliador de sua área. Além disso, cada área escolherá no mínimo 5 outras áreas para figurarem como avaliadoras de sua área. Os resultados geram dados qualitativos e quantitativos.
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora		Utiliza o métodos de avaliação por objetivos, realizada através da participação anual na elaboração do Plano de Metas Individuais e das Equipes de trabalho nas unidades acadêmicas e administrativas, de reuniões periódicas de acompanhamento das equipes de trabalho e dos indivíduos, formalizando o preenchimento do relatório do desempenho das atividades através de sistema informatizado e feedback do usuário, apresentando-os à Coordenação Setorial de avaliação de cada unidade para ciência e análise conjunta e avaliação final no 12º mês.
UFV - Universidade Federal de Viçosa		A avaliação de desempenho é feita no modelo 360º
UFPR - Universidade Federal do Paraná	SUL	O processo de avaliação de desempenho ocorre anualmente e serve de base para a Progressão por Mérito Profissional dos servidores técnico-administrativos em educação. A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial, definido institucionalmente, que tem por objetivo mensurar os resultados dos trabalhos realizados, com foco no padrão de qualidade dos serviços prestados e a partir de critérios e metas pré-estabelecidas.
UFMS - Universidade Federal de Santa Maria		É um processo de avaliação por múltiplas fontes (360 graus).
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa		É um modelo emergencial de avaliação, posto em prática até a estruturação de um modelo definitivo. Serve para avaliação de desempenho de técnicos e docentes, tanto para fins de progressão como para estágio probatório. Baseia-se na avaliação dos 5 critérios do estágio probatório (Lei. 8.112/90) e atende provisoriamente à necessidade legal de avaliação de desempenho enquanto o sistema definitivo está sendo estruturado e aguardando aprovação do Conselho Superior (2013).

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

No Quadro 4 vale destacar a Universidade Federal do Pará - UFPA onde seu sistema avaliativo é caracterizado pelo respeito à identidade, à missão e a história da universidade, indo ao encontro da teoria no diz que se deve respeitar a cultura da organização.

A Universidade Federal de Alagoas - UFAL tem o sistema de avaliação como uma ferramenta capaz de fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, que propicie condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho, identificando e avaliando o desempenho individual e coletivo do servidor considerada às condições de trabalho, subsidiando a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento e consequentemente aferindo o mérito para progressão na carreira.

De maneira geral as IFES estruturam seu sistema avaliativo nos 5 fatores expressos no art. 20 da Lei nº 8.112/90 (assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade), utilizam sistema informatizado e utilizam o método de avaliação desempenho composta por múltiplas fontes. Nessa perspectiva, os servidores em exercício na mesma unidade de avaliação serão avaliados na dimensão individual pelo: próprio servidor (auto-avaliação), pela chefia imediata, pelos demais integrantes da equipe (pares). Corroborando novamente com o processo de democratização estabelecido pelo Decreto nº 7.133 de 19/03/2010.

Para Carbone et al. (2009, p.67) a avaliação realizada por múltiplas fontes oferece um resultado mais fidedigno sobre o desempenho das pessoas, na medida em que está menos sujeita a vieses, comuns em modelos convencionais de avaliação unilateral, baseados apenas na percepção do superior hierárquico em relação ao desempenho do subordinado.

De acordo com o Quadro 5 foi implantado o sistema avaliativo em 12 (doze) instituições. Sendo que a maioria das IFES tem seu sistema implantado a mais de 2 (dois) anos e algumas chegam até 8 (oito) anos. A Universidade de Brasília, já teve aprovação pelo

Conselho de Administração e aguarda o sistema informatizado, para efetiva implantação do seu sistema avaliativo, previsto para o ano de 2013. A Universidade de Santa Maria não registrou no questionário o tempo de implantação do seu sistema avaliativo.

Quadro 5 – Questão 2

IFES	REGIÃO	Questão 2 - O sistema de avaliação de desempenho foi implantado a mais de 1(um) ano?	
		Sim	
UFT- Universidade Federal do Tocantins	NORTE	Sim	2 anos
UFPA - Universidade Federal do Pará		Sim	5 anos
UFAL - Universidade Federal de Alagoas	NORDESTE	Sim	+ 7 anos
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte		Sim	5 anos
UNB - Universidade de Brasília	CENTRO OESTE	Não	Implantando
UFG - Universidade Federal de Goiás		Sim	5 anos
UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul		Sim	7 anos
UFABC - Universidade Federal do ABC	SUDESTE	Sim	8 anos
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora		Sim	5 anos
UFV - Universidade Federal de Viçosa		Sim	8 anos
UFPR - Universidade Federal do Paraná	SUL	Sim	4 anos
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria		Sim	
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa		Sim	4 anos

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

De acordo com o Quadro 6 a implantação da nova sistemática de avaliação de desempenho na região Norte, deu-se por meio eletrônico, através de formulários online. Na UFPA foi formado um grupo de trabalho para elaborar o programa, no início era utilizado formulário em papel e agora utiliza o sistema informatizado, o que gerou muita dúvida, resistência e incerteza se a avaliação não seria perdida pela ausência do papel e medo de possíveis retaliações a acesso indevido aos resultados individuais de cada servidor.

Fazendo uma análise a luz da literatura, pode-se constatar que tal resistência e dúvidas ocorrem por ser algo novo na instituição. Sabemos que para se obter êxito com um modelo de avaliação de desempenho, deve-se respeitar, ao implantá-lo, as características culturais da instituição segundo Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 38).

De modo geral foram realizadas reuniões para discussão e elaboração do sistema avaliativo, de acordo com a legislação, seguindo cronogramas de implantação, cujo objetivo era ir educando os servidores quanto à importância desse instrumento avaliativo. A Universidade do ABC e a universidade do Paraná adotaram a avaliação 360°, sendo esta uma das principais ferramentas de gestão participativa contidas na nova sistemática, estabelecida pelo Decreto nº. 7.133 de 19 de março de 2010.

Quadro 6 – Questão 3

IFES	REGIÃO	Questão 3 - Como foi o processo de implantação da nova sistemática de avaliação de desempenho?
UFT - Universidade Federal do Tocantins	NORTE	O processo se deu por meio eletrônico, através de formulários online./Foi formado um GT para elaborar o programa, no início as avaliações eram feitas em papel, hoje possui sistema informatizado (houve muita dúvida, resistências isoladas qto a eficácia do processo, incerteza se a avaliação não seria perdida pela ausência de papel, possíveis retaliações e acesso indevido aos resultados individuais de cada servidor.
UFPA - Universidade Federal do Pará		
UFAL - Universidade Federal de Alagoas	NORDESTE	Um grupo de servidores se reuniu para discutir e elaborar o sistema que foi validado pelo Conselho de Administração por meio da Resolução 024/2006.
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte		
UNB - Universidade de Brasília	CENTRO OESTE	Demorou muito a aprovação do novo programa pelo Conselho Superior. / Foi tranquilo, pois havia muitas expectativas pela mudança da forma mecânica p/ sistema informatizado, foi dada ampla divulgação, houve adesão quase q de imediato./ Processo totalmente informatizado e simplificado (etapas da chefia e auto-avaliação), atendendo a Resolução nº 32/2007-CD.
UFG - Universidade Federal de Goiás		
UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul		
UFABC - Universidade Federal do ABC	SUDESTE	O conselho universitário oficializou a sistemática (360 graus) em 2008, em 2011 foi criada uma plataforma para realizar a avaliação de maneira otimizada na intranet./Foi criada uma comissão para elaboração do modelo avaliativo com ampla discussão, foi desenvolvido módulo informatizado para operacionalização e acompanhamento da avaliação de desempenho.
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora		
UFV - Universidade Federal de Viçosa		
UFPR - Universidade Federal do Paraná	SUL	Seguiu um cronograma composto por fases de implantação, cujo objetivo era ir educando os servidores qto a importância deste instrumento, avaliação 360 graus, de 2008 a 2011 a avaliação teve caráter didático, em 2012 ocorre só a auto-avaliação./Está sendo implementada de forma gradativa, a cada ano inclui-se uma fonte de avaliação. /Foi realizado um GT, que estudou a legislação e normas, o modelo definitivo foi proposto em 2011, mas foi retirado pois era muito complexo, foi realizada uma proposta alternativa.
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria		
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa		

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

De acordo com o Quadro 7 podemos verificar que uma das estratégias de divulgação mais utilizadas pelas Instituições foram às reuniões, realizadas primeiramente com as chefias e posteriormente com a equipe de trabalho, com objetivo de esclarecer datas, relembrar os sistemas, distribuir manuais de instrução e esclarecer dúvidas, conforme resposta da Universidade do ABC.

Outras estratégias utilizadas foram: o envio de e-mail para todos os técnico-administrativos e unidades acadêmicas, envio de correspondência interna, cartazes, avisos e

notícias colocados na página da universidade, e no caso da Universidade de Santa Maria - UFSM, avisos e notícias são disponibilizados na página da Pró-reitoria.

A Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF, faz ampla divulgação nos meios de comunicação institucionais (site, e-mail, redes sociais, ofícios aos dirigentes), evento de lançamento de divulgação do início dos períodos avaliativos e criação de coordenações setoriais de avaliação nas unidades avaliativas.

A Universidade Federal de Goiás - UFG utilizou banner, notícias no rodapé do contracheque, notícias no portal de órgão de Gestão de Pessoas, circulares, cadastramento de membros, equipes e gestores no sistema como estratégia de divulgação.

Diante do exposto, cabe enfatizar que a área de recursos humanos deve como procedimento inicial, analisar as práticas de avaliação utilizadas em outras organizações e conhecer a opinião das chefias sobre o sistema, pois essa investigação oferece informações sobre a cultura organizacional estudada, facilitando o planejamento de ações de sensibilização e estratégias de divulgação que foram citadas pelas IFES, permitindo assim, mudanças de atitude relacionadas à avaliação de desempenho segundo (COCHEAU, 1986 apud ABBAD; LIMA e VEIGA, 1996, p. 39).

Quadro 7 – Questão 4

IFES	REGIÃO	Questão 4 - Quais as estratégias de divulgação da sistemática de avaliação de desempenho?
UFT - Universidade Federal do Tocantins	NORTE	Reuniões com toda equipe, email, cartazes.
UFPA - Universidade Federal do Pará		1) Reuniões com a equipe de trabalho da Coordenadoria. 2) Reunião com os Coordenadores e Divisão de Pessoal das Unidades acadêmicas e administrativas. 3) Cartazes, folder, cartinha e aviso (disponibilizada no site da PROGEF), visita as unidades da UFPA e realização de videoconferência com unidades do interior do estado. 4) Comunicação via e-mail dos servidores.
UFAL - Universidade Federal de Alagoas	NORDESTE	Reuniões, portal do servidor.
UFRRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte		Página da Progesp; Curso Introdutório (para novos servidores); Memorando eletrônico para responsáveis pelo processo nas unidades; rádio universitária, dentre outros.
UNB - Universidade de Brasília	CENTRO OESTE	Palestra, folders, cartilha de divulgação (a ser implementado).
UFG - Universidade Federal de Goiás		Através de avisos, banner, notícias no rodapé do contracheque, divulgação nos portais dos órgãos de Gestão de Pessoas, circulares, cadastramento de membros, equipes e gestores no sistema.
UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul		Várias reuniões de apresentação do sistema foram realizadas (primeiramente com todas as chefias e posteriormente com demais interessados, em vários setores da UFMS, incluindo os 3 campus).
UFABC - Universidade Federal do ABC	SUDESTE	O RH possui interfaces em todas as nossas macros áreas, atualmente possui cerca de 30 interfaces. Realiza uma sindicância de todos os dados cadastrais (nome dos servidores, SIAPE) e confirma com todas as interfaces a hierarquia da cada divisão (chefe ou subordinado). Reunião com todas as interfaces a fim de esclarecer datas, relembrar os sistemas, distribuir manuais de instrução e esclarecer dúvidas. Envio de e-mail para todos os técnicos-administrativos sobre a avaliação. Ocorre durante 15 dias, ao término do prazo o sistema encerra automaticamente. As notas são utilizadas para progressão por mérito. Os resultados qualitativos são utilizados pela área de recrutamento e treinamento.
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora		Reuniões sistemáticas em todas as unidades acadêmicas e administrativas da instituição, ampla divulgação nos meios de comunicação institucionais (site, e-mail, redes sociais, ofícios aos dirigentes), evento de lançamento de divulgação de início dos períodos avaliativos e criação de coordenações setoriais de avaliação nas unidades avaliativas.
UFV - Universidade Federal de Viçosa		Divulgação por e-mail a todos os servidores e suas chefias, além de divulgação no site da instituição.
UFPR - Universidade Federal do Paraná	SUL	Anualmente, antes do início do mês de março, uma notícia é postada no endereço eletrônico da Pró-Reitoria, é enviado e-mail a todos os servidores técnico e cartazes são espalhados por todos os setores da Universidade, incluindo Hospital das Clínicas.
UFMS - Universidade Federal de Santa Maria		Envio de correspondência interna, avisos e notícias colocados na página da Pró-reitoria e da UFMS.
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa		As normas são disponibilizadas via web, bem como instruções e orientações. O cronograma e instrumentos de avaliação são anunciados via web e e-mail institucional. A avaliação é realizada on-line, através de plataforma web.

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

O Quadro 8 é um dos quadros que merece maior atenção, pois fala diretamente do problema de pesquisa proposto no início deste trabalho.

Cabe destacar algumas IFES, dentre elas a Universidade Federal do Pará-UFPA, que descreve como principais dificuldades: o servidor avaliar e ser avaliado; desconhecimento do programa; atrelamento único da AD a progressão por mérito; ausência de definição das metas anuais a serem alcançadas; ausência de construção e consolidação de uma cultura institucional que se pautem em ações a serem alcançadas; falta de acompanhamento sistemático da AD do servidor por parte da chefia imediata; análise do desempenho prejudicada por não

se ter uma vinculação entre resultados obtidos e metas estabelecidas; falta de opinião entre chefia e servidor; existência da cultura de nota 10; incongruência entre o resultado e a queixa dos gestores face ao desempenho do servidor e ausência de planejamento estratégico nas unidades acadêmicas.

De acordo com a análise criteriosa da teoria referente a experiência brasileira com avaliação de desempenho, existem vários fatores que causam o fracasso da implantação do sistema de AD, como: a associação direta entre avaliação e promoção funcional, a padronização e a centralização dos procedimentos, a falta de participação do avaliado no processo avaliativo, o despreparo das chefias para lidar com avaliação e transitoriedade das chefias, segundo (GRILLO, 1982 apud ABBAD; LIMA e VEIGA, 1996, p. 38). Corroborando com os achados nos questionários de pesquisa, descritos acima.

Segundo Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 38), os profissionais de recursos humanos procuram construir um sistema que contemple as recomendações da literatura, como respeito à cultura da organização, passando pela escolha das técnicas de desenvolvimento dos instrumentos, de preparação dos avaliadores e de adequada utilização dos resultados, até as estratégias de implantação e as ações de manutenção.

Conforme citado no referencial teórico no que se refere à cultura de leniência, que diz que o competente, o indiferente, o descomprometido e o incompetente, todos, sem distinção recebem avaliações máximas. Essa prática de leniência ou superavaliação, ou seja, cultura de nota 10, muito comum no serviço público pode ser muito danosa e prejudicial à organização. Os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho de acordo com Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 39).

É preciso eliminar a prática de superavaliação, mediante a sensibilização das chefias e da organização para os efeitos danosos de tais práticas, principalmente sobre o comportamento de trabalhadores mais empenhados e competentes, segundo Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 39).

Como desafios a UFPA destacou: elaborar instrumentos de acompanhamento do desempenho do servidor; fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico visando o desenvolvimento de pessoal da instituição; identificar o desempenho individual e coletivo do servidor; subsidiar programas de capacitação, aperfeiçoamento, treinamento; elaborar políticas de saúde ocupacional.

Outras dificuldades e desafios destacados pelas IFES são: maioria dos servidores em fim de carreira (UFAL); o registro do plano de trabalho no sistema deve ser realizado pela chefia, mas muita das vezes a chefia alega excesso de atribuições e também a rotatividade desses profissionais impede o registro da AD no sistema (UFRN); acesso digital, pois nem todos os servidores tinham computadores em sua sala ou órgão no início do processo e também destaca a falta de comprometimento com o atendimento do cronograma pré-definido (UFG); sistema arcaico impede de gerar relatórios para tomada de decisão, dimensionamento das necessidades de pessoal, treinamento e também vem gerando processo de exercícios anteriores e auditorias (UFMS); deficiência na formação gerencial por parte de gestores das unidades acadêmicas e administrativas (UFJF); educar os servidores quanto a AD (UFPR); falta de comprometimento da alta administração (UFMS); resistência e críticas ao novo modelo (UNIPAMPA).

Quadro 8 – Questão 5

IFES	REGIÃO	Questão 5 - Quais as principais dificuldades e desafios encontrados no processo de implantação do novo modelo de avaliação de desempenho?
UFT - Universidade Federal do Tocantins	NORTE	A concientização das pessoas na participação do processo, para assim haver uma maior efetividade e eficácia das informações.
UFPA - Universidade Federal do Pará		DIFICULDADES: A AD é algo novo na IFES, portanto os servidores tem dificuldades de se avaliar e ser avaliado; desconhecimento do programa; atrelamento único da AD a progressão por mérito; ausência de definição das metas anuais a serem alcançadas, por meio da elaboração de planos de trabalho; ausências de construção e consolidação de uma cultura institucional que se pautar em pactuar ações a serem alcançadas; falta de acompanhamento sistemático do desempenho do servidor por parte da chefia imediata; análise do desempenho prejudicada, devido não se ter uma vinculação entre resultados obtidos e metas estabelecidas; falta de diálogo / feedback, entre servidor e a chefia; existência da cultura da nota 10; incongruência entre o resultado e queixas dos gestores face ao desempenho do servidor; ausência de planejamento estratégico nas unidades acadêmicas. DESAFIOS: Elaborar instrumentos de acompanhamento de desempenho do servidor; fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico visando o desenvolvimento de pessoal da instituição; propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, considerando as condições de trabalho; subsidiar a elaboração dos programas de capacitação, aperfeiçoamento e qualificação, visando ações de TD&E, dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e políticas de saúde ocupacional; favorecer o desenvolvimento qualitativo da instituição.
UFAL - Universidade Federal de Alagoas	NORDESTE	Maioria dos servidores já em final de carreira; resistência para estabelecimento de metas.
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte		A grande dificuldade encontrada é o registro do plano de trabalho no sistema, etapa necessária para fazer a avaliação. O plano é registrado pela chefia imediata e em algumas unidades tem rotatividade desse profissionais além do excesso de atribuições, alegado pelas chefias, levando os gestores a sentirem dificuldades operacionais para efetuarem o registro.
UNB - Universidade de Brasília	CENTRO OESTE	A primeira foi a provação pelo Conselho Superior e as outras poderão ser em relação à resistência dos servidores para com o processo.
UFG - Universidade Federal de Goiás		A principal dificuldade era em relação ao suporte digital, nem todos os servidores tinham acesso a computadores em sua sala e órgãos, mas isso ocorreu só no início mesmo, depois as pessoas se uniram. A conscientização quanto à participação de todos no processo, o comprometimento para o atendimento do cronograma pré-definido e principalmente a participação dos gestores, considerando que muitos deles são docentes não se dedicam ao processo de avaliação de desempenho que interessa aos servidores técnico-administrativos.
UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul		Não tem como realizar a emissão de relatórios que atendam consultas para tomada de decisões, dimensionamento das necessidades de pessoal, treinamento, movimentação; o sistema utilizado atualmente é arcaico, com uma tecnologia ultrapassada, não trazendo a real situação dos servidores, o que vem acarretando vários processos para pagamento de exercícios anteriores, o que acarreta auditorias constantes.
UFABC - Universidade Federal do ABC	SUDESTE	A maior dificuldade, até ano passado era a plataforma de avaliação. Precisávamos de um sistema confiável e otimizado. Como já foi desenvolvido, estamos na fase de aprimoramento. A aceitação dos servidores é praticamente 100% e não encontramos grandes desafios neste sentido.
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora		Ausência de cultura de planejamento e avaliação nas unidades por parte dos técnico-administrativos, docentes e dirigentes; parcela de servidores acomodados em suas funções; deficiência na formação em gestão pelos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas.
UFV - Universidade Federal de Viçosa		Não utilizou a nova sistemática.
UFPR - Universidade Federal do Paraná	SUL	Educar os servidores com relação à importância da avaliação de desempenho para a instituição no alcance de suas metas; fazê-los entender que a realização da avaliação é de sua responsabilidade que irá refletir na progressão de sua carreira; e tornar a realização da avaliação como parte da rotina da vida profissional do servidor, como um direito e um dever ao mesmo tempo; muitos servidores perdem o prazo para realização da avaliação.
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina		Falta de um maior comprometimento por parte das chefias, inclusive na participação efetiva nas capacitações oferecidas. Também destacamos o clima de certa desconfiança devido ao caráter subjetivo da avaliação. Maior apoio por parte da alta administração.
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa		O modelo definitivo encontrou forte resistência e críticas. Alguns desafios importantes que ocorreram/ocorrem nesse processo: estabelecimento de uma visão de avaliação, com clareza de propósitos e foco no desenvolvimento e diagnóstico; sistemas cadastrais e de dados contendo servidores e chefias para uso dos sistemas informatizados de avaliação; programação e manutenção da plataforma da avaliação; respeito do cronograma pelas unidades; modelo foi estruturado antes da discussão com a comunidade e depois levado à discussão, o que foi um equívoco, gerando polarização nas discussões e reações defensivas tanto da comunidade como da administração. Criaram-se comissões locais para gerir/orientar o processo de avaliação.

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

O Quadro 9 apresenta quais foram as estratégias adotadas pelas IFES para solucionar os problemas encontrados na implantação do novo modelo.

Dentre elas, destacaremos a UFPA que adotou as seguintes estratégias: discussão com os coordenadores de planejamento; novos testes foram realizados no sistema; reuniões foram agendadas para esclarecer dúvidas, para divulgação do programa e orientação dos servidores; elaboração de informativos sobre o processo.

A UFRN destacou: atendimento telefônico orientando as chefias e servidores na operacionalização do sistema; visitas as unidades e atendimento na Coordenadoria de Acompanhamento e Avaliação. A UnB destacou que serão realizadas ações de sensibilização dos servidores e das chefia quanto à importância da AD. A UFG destacou: a distribuição equitativa de computadores; treinamento de coordenadores administrativos que servirão de suporte local. A UFJF destacou: oferecimento de cursos de formação gerencial e ampla divulgação das ações de capacitação e de AD. A UFSM destacou: maior foco na preparação das chefias, não atrelamento da nota da AD à concessão da progressão por mérito. A UNIPAMPA destacou: respeito ao cronograma pelas unidades, criação de comissões locais para orientar e gerir o processo de avaliação.

Conforme citado anteriormente no referencial teórico o sucesso de sistemas depende de como são implantados, sugere que a área de recursos humanos como procedimento inicial, analisem as práticas de avaliação utilizadas em outras organizações e conheçam a opinião das chefias sobre o sistema, pois essa investigação oferece informações sobre a cultura da organização estudada, facilitando o planejamento de ações de sensibilização para mudanças de atitude relacionadas à avaliação de desempenho segundo (COCHEAU, 1986 apud ABBAD; LIMA e VEIGA, 1996, p. 39).

Quadro 9 – Questão 6

IFES	REGIÃO	Questão 6 - Quais as estratégias adotadas para solucionar os problemas encontrados na implantação do novo modelo?
UFT - Universidade Federal do Tocantins	NORTE	Estamos analisando as críticas e sugestões buscando melhorar a cada ano.
UFPA - Universidade Federal do Pará		Discussão com os Coordenadores de Planejamento das Unidades da UFPA. Novos testes foram realizados no sistema, reuniões foram agendadas para dirimir dúvidas, divulgação e orientação dos servidores, elaboração de material informativo sobre o processo.
UFAL - Universidade Federal de Alagoas	NORDESTE	Modelo anterior ao PCCTAE. Ainda não foi implantado o novo sistema.
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte		Atendimento telefônico orientando chefias e servidores na operacionalização do sistema; visitas as unidades e atendimento na Coordenadoria de Acompanhamento e Avaliação.
UNB - Universidade de Brasília	CENTRO OESTE	Serão realizadas ações de sensibilização dos servidores e chefias quanto à importância da avaliação.
UFG - Universidade Federal de Goiás		Divulgação da importância do processo para os servidores. Distribuição equitativa e qualitativa de novos computadores, treinamento de coordenadores administrativos, que serviram de suporte local.
UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul		As falhas encontradas no sistema, foram no ano corrente analisadas pelo Núcleo de TI, responsável pelo sistema de pessoal. Várias reuniões entre direção e os analistas de TI e também a Coordenadoria de Gestão de Pessoal, foram realizadas para o desenvolvimento de um novo sistema, inteiramente informatizado, eliminando todas as inconsistências que vinham ocorrendo no sistema antigo.
UFABC - Universidade Federal do ABC	SUDESTE	A própria universidade oferece subsídios para o desenvolvimento, possuímos um núcleo de desenvolvimento de software.
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora		Ampliação dos cursos de capacitação ofertados aos servidores técnico-administrativos, docentes e dirigentes das unidades, oferecimento de cursos voltados a formação de gestores, cobrança de resultados compatíveis e de melhoria sistêmica às unidades de Coordenação Geral do Programa de Avaliação e ampla divulgação das ações de capacitação e avaliação de desempenho.
UFV - Universidade Federal de Viçosa		Não utilizou a nova sistemática.
UFPR - Universidade Federal do Paraná	SUL	Ainda não foi aplicada nenhuma estratégia para solucionar os problemas.
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria		Maior foco na preparação das chefias, não atrelamento da nota da avaliação à concessão do mérito até que o programa esteja consolidado.
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa		Estabelecimento de uma visão de avaliação, com clareza de propósitos e foco no desenvolvimento e diagnóstico; sistemas cadastrais e de dados contendo servidores e chefias para uso dos sistemas informatizados de avaliação; programação e manutenção da plataforma da avaliação; respeito do cronograma pelas unidades; modelo foi estruturado antes da discussão com a comunidade e depois levado à discussão, o que foi um equívoco, gerando polarização nas discussões e reações defensivas tanto da comunidade como da administração. Criaram-se comissões locais para gerir/orientar o processo de avaliação.

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

No Quadro 10 as IFES dão sugestões de como atingir a eficácia na implantação do sistema avaliativo.

Dentre as sugestões descaremos: um estudo bem aprofundado sobre o tema, ampla divulgação e conscientização da importância do processo (UFT); realização de projeto piloto, preparação de material de apoio, realização de reuniões em cada unidade, treinamento de equipe específica para acompanhar o processo, elaboração de planejamento estratégico das unidades, pactuar ações entre equipe de trabalho e chefia (UFPA); realizar um trabalho de cultura organizacional para identificar as implicações culturais no processo de AD (UFRN); divulgar, sensibilizar, treinar e acompanhar (UnB); mobilizar através de campanhas publicitárias a importância da AD e de sua real importância, maior participação dos gestores, campanhas de conscientização no período que antecede à AD (UFG); elaboração de cartilha de informações para serem entregues ao servidor (UFMS); alinhamento de informações globais, atualização do cadastro de servidores (UFABC); ampliação dos cursos de capacitação ofertados aos servidores técnico-administrativos, docentes e dirigentes das unidades (UFJF); maior foco na preparação das chefias e não atrelamento da nota da avaliação à concessão do mérito (UFSM); avaliação com foco no desenvolvimento e diagnóstico, comissões locais para gerir e orientar o processo de avaliação (UNIPAMPA).

Nesta perspectiva, a implantação de um sistema de AD requer o comprometimento de chefias e demais trabalhadores com as novas práticas de avaliação, a divulgação do novo modelo, o treinamento cuidadoso dos avaliadores e o aumento da participação dos atores (avaliadores e avaliados) em todas as fases de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo. A implantação de sistemas de avaliação, ao contrário do que possa parecer, é um processo lento e envolve mudança gradual de hábitos culturais segundo Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 39).

Outro requisito a ser observado para a eficácia do sistema, de cunho eminentemente ético, relaciona-se à atribuição de responsabilidades pelo mau desempenho segundo Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 39). Um trabalhador não deve ser o único responsável por problemas de desempenho, os quais podem não ter nenhuma relação com as características pessoais do avaliado (habilidades, atitudes, personalidade, escolaridade, sexo, idade, aparência física), mas sim com a deficiência do suporte organizacional.

Para se atingir eficácia da implantação do sistema de AD, deve-se evitar a subutilização dos resultados das avaliações de desempenho. Muitas organizações ignoram esses resultados. O bom desempenho não é recompensado, reconhecido ou valorizado. O mau desempenho não é identificado ou inexistem dados disponíveis sobre suas possíveis causas. Para o avaliador, além de pouco útil, frequentemente a avaliação atrapalha o andamento normal do seu trabalho ou transforma-se em enfadonho preenchimento de formulários, os quais provavelmente serão arquivados e esquecidos. E nesse caso, o fracasso é quase certo segundo Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 39).

Dessa forma, torna-se necessário transmutar os sistemas avaliativos em instrumentos úteis para todos os seus usuários de acordo com Abbad, Lima e Veiga (1996, p. 39), com o objetivo de transformá-los em ferramentas eficazes de prevenção, identificação e resolução de problemas.

Quadro 10 – Questão 7

IFES	REGIÃO	Questão 7 - Quais as sugestões que você daria para que a implantação da avaliação de desempenho atingisse a eficácia?
UFT- Universidade Federal do Tocantins	NORTE	Um estudo bem aprofundado sobre o tema e ampla divulgação, conscientização da importância do processo.
UFPA - Universidade Federal do Pará		Realização de projeto piloto, preparação de material de apoio, realização de reuniões em cada unidade e treinamento de equipe específica para acompanhar processo. 1) Elaborar o planejamento estratégico das unidades da UFPA; 2) Elaborar o plano de trabalho; 3) Pactuar ações entre a equipe de trabalho e a chefia; 4) Ampla discussão da PROGEF com as chefias imediatas.
UFAL - Universidade Federal de Alagoas	NORDESTE	Treinar os avaliadores; sensibilizar os avaliadores da importância da avaliação.
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte		Um trabalho de cultura organizacional para identificar as implicações culturais no processo de avaliação, e assim possibilitar um trabalho pedagógico para disseminação da concepção de avaliação e das melhorias a serem alcançadas num processo de avaliação.
UNB - Universidade de Brasília	CENTRO OESTE	Divulgar, sensibilizar, treinar e acompanhar.
UFG - Universidade Federal de Goiás		Conseguir mobilizar através de campanhas publicitárias empolgadas, a importância da avaliação afim de aumentar o grau de comprometimento do servidor com o mesmo. Melhor participação dos gestores e campanhas de conscientização no período que antecede à avaliação desempenho.
UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul		Estamos elaborando uma cartilha a ser entregue a todos os servidores técnico-administrativos, para que os mesmos possam se inteirar de todo processo de avaliação de desempenho e de sua real importância, não só para concessão da progressão por mérito, mas por que é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do servidor entre a expectativa de desempenho definida com a Instituição, tendo por objetivo dar consequência a uma estratégia planejada de intervenção no comportamento manifesto do avaliado, visando melhorar o seu desempenho, reduzindo a defasagem existente entre as expectativas desejadas a os resultados reais, bem como oferecer cursos para o seu desenvolvimento na carreira, e contribuir para o dimensionamento da força de trabalho.
UFABC - Universidade Federal do ABC	SUDESTE	O nosso sistema de avaliação é eficiente. Faltam alguns ajustes de alinhamento de informações globais, de forma interna da CGRH, como os cadastros dos servidores atualizados, seções, divisões e áreas dos servidores. Todas estas informações modificam ao longo do ano, por inúmeras razões, neste sentido, precisamos alinhar cada vez mais a troca de informações internamente.
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora		Utilização de um método voltado à avaliação por objetivos, promoção de avaliação 360 graus contemplando a avaliação da chefia, dos pares e dos usuários finais. Esse sistema avaliativo deve ser componente do sistema de gestão das instituições, devendo estar alinhada ao planejamento das unidades e por sua vez, aos planos de desenvolvimento institucionais das Universidades.
UFV - Universidade Federal de Viçosa		Teria que haver uma profunda mudança cultural, o que é lento. Infelizmente os envolvidos não se dão conta da importância da AD.
UFPR - Universidade Federal do Paraná	SUL	É necessário um programa de conscientização amplo, com treinamento a todos os servidores, enfatizando o treinamento para aqueles que possuem cargo de chefia ou gerência, atrelado à implantação do instrumento de gestão por competência.
UFMS - Universidade Federal de Santa Maria		Que ele fosse de fato institucionalizado e que a participação nas capacitações fosse obrigatória pois, ao entender o caráter do programa (pedagógico e sistemático), diversos pontos são esclarecidos.
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa		O sistema precisa ser projetado de forma que possa atingir seus objetivos, ou seja: se dentre esses objetivos está o fornecimento de subsídios para as políticas de pessoal, planejamento, entre outros, o sistema precisa mensurar /indicar fatores relevantes para essas políticas e não meramente "índices de desempenho" abstratos ou arbitrários que não possam dizer quais as competências específicas precisam ser desenvolvidas e quais estão tendo real impacto no desempenho dos servidores, quais as condições de trabalho estão impactando o desempenho... essas informações, se adequadamente mensuradas, podem ser fornecidas para os setores responsáveis ou, melhor ainda, cruzadas com dados de avaliação institucional (evasão, satisfação dos usuários por setor), planejamento (alcance de metas pelo setor para determinar quais competências ou condições de trabalho trariam o maior benefício para fatores estratégicos e para a qualidade dos serviços).

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

De acordo com o Quadro 11 todas as instituições possuem material sobre o sistema de avaliação, dentre eles: Resolução do Conselho Universitário, cartilhas explicativas, passo a passo dos procedimentos, manual via sistema, folder de divulgação. Esse material se encontra no sítio de cada IFES, muitas instituições encaminharam suas resoluções juntamente com o questionário.

Quadro 11 – Questão 8

IFES	REGIÃO	Questão 8 - Teriam materias escritos (cartilha, manual, resolução) sobre o sistema de avaliação que poderiam ser disponibilizados para estudo?
UFT- Universidade Federal do Tocantins	NORTE	Sim - Resolução do Conselho Univrsitário 16/2009, programa, cartilha, que orienta os servidores e superiores imediatos sobre o assunto.
UFPA - Universidade Federl do Pará		
UFAL - Universidade Federal de Alagoas	NORDESTE	Sim - Resolução
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte		
UNB - Universidade de Brasília	CENTRO OESTE	Sim - Resolução, passo a passo dos procedimentos, legislação utilizada para implantação do processo avaliativo e informatizado.
UFG - Universidade Federal de Goiás		
UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul		
UFABC - Universidade Federal do ABC	SUDESTE	Sim - Resolução, manual via sistema, com passo a passo, encontra-se disponível no site www.ufjf.edu.br/prorh .
UFJF - Univerdiade Federal de Juiz de Fora		
UFV - Universidade Federal de Viçosa		
UFPR - Universidade Federal do Paraná	SUL	Sim - Resoluções e folder de divulgação, material disponível na página www.ufsm.br/prrh .
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria		
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa		

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve o objetivo geral de identificar quais as dificuldades e desafios encontrados no processo de implantação da avaliação de desempenho nas IFES e a partir disso propor sugestões para a implantação efetiva de um sistema de avaliação de desempenho.

A partir disso, buscou-se conceituar a avaliação de desempenho; descrever a evolução dos métodos de avaliação de desempenho (dos métodos tradicionais aos atuais); conhecer a sistemática e legislação referente à avaliação de desempenho na Administração Pública; identificar as estratégias para a implantação do sistema de avaliação de desempenho; descrever a estrutura organizacional das IFES, destacando sua especificidade e equacionamento de cargos e funções.

Nesse sentido, foi possível perceber que as IFES abrangidas nesta pesquisa citaram diversas dificuldades e desafios ao implantarem o sistema de AD. Como exemplo destaca-se a falta de participação da alta administração e das chefias, no que se refere à sensibilização.

De maneira geral foi citado pelas IFES como principais dificuldades: o servidor avaliar e ser avaliado; desconhecimento do programa; atrelamento único da AD a progressão por mérito; ausência de definição das metas anuais a serem alcançadas; ausência de construção e consolidação de uma cultura institucional que se pautem em ações a serem alcançadas; falta de acompanhamento sistemático da AD do servidor por parte da chefia imediata; análise do desempenho prejudicada por não se ter uma vinculação entre resultados obtidos e metas estabelecidas; falta de opinião entre chefia e servidor; existência da cultura de nota 10; incongruência entre o resultado e a queixa dos gestores face ao desempenho do servidor e ausência de planejamento estratégico nas unidades acadêmicas.

Outras dificuldades e desafios destacados pelas IFES são: maioria dos servidores em fim de carreira; o registro do plano de trabalho no sistema deve ser realizado pela chefia, mas muita das vezes a chefia alega excesso de atribuições e também a rotatividade desses profissionais impede o registro da AD no sistema; destaca a falta de comprometimento com o atendimento do cronograma pré-definido; sistema arcaico impede de gerar relatórios para tomada de decisão, dimensionamento das necessidades de pessoal, treinamento; deficiência na formação gerencial por parte de gestores das unidades acadêmicas e administrativas; educar os servidores quanto a AD; falta de comprometimento da alta administração; resistência e críticas ao novo modelo.

Esses desafios podem ser atribuídos à falta de cuidado antes do processo avaliativo em si, ou seja, ainda na sua fase de implantação. Percebeu-se que não houve treinamento por parte de algumas IFES, das equipes, das chefias ou dos gestores, a fim de envolver e sensibilizar todos os sujeitos participantes do processo avaliativo. O foco das estratégias de implantação foi na divulgação da sistemática de AD, e não na capacitação dos envolvidos.

Outro fator que merece consideração, é que não houve, por parte de algumas das IFES pesquisadas, preocupação em conhecer outros sistemas de AD implantados em outras universidades, em ouvir a opinião e as expectativas de servidores, chefias e gestores acerca do novo sistema. Esse processo de investigação baseado na experiência pode revelar informações importantes sobre a cultura organizacional interna de cada IFES, de modo a facilitar o planejamento das ações de implantação de uma sistemática própria.

No intuito de nortear futuros estudos sobre o assunto, para que se obtenham informações mais completas acerca da implantação de um novo sistema de AD, sugere-se que seja feito por parte das IFES um estudo aprofundado das características culturais da

instituição, para traçar um planejamento estratégico das unidades; atrelar a avaliação de desempenho ao planejamento estratégico, à missão e valores da instituição; realizar reuniões periódicas com todos os participantes do processo: gestores, chefias imediata, servidores e demais envolvidos; fazer uma ampla divulgação e conscientização da importância do processo de AD; realizar um projeto piloto em uma das unidades, antes de implantá-lo em toda a universidade; visitar outras IFES, de modo a conhecer a sistemática de AD implantado em outras instituições; fazer entrevistas com envolvidos no processo; envolver a Alta administração de forma que se tenha um maior comprometimento com a implantação do sistema de AD: focar em ações de capacitação dos envolvidos; avaliar com foco em desenvolvimento individual e institucional.

Foi possível ter uma visão geral do quão complexo é o processo de implantação de um sistema de AD. Os resultados obtidos com esta pesquisa serão de grande importância para outras IFES que pretendem implantar uma nova sistemática de avaliação

Além disso, esta pesquisa mostrou que implantar sistemas de avaliação exige tempo, não deve ser pensado às pressas, tendo prazos curtos para o seu desenvolvimento. A efetividade da implantação de um sistema de avaliação de desempenho em uma instituição de ensino vai depender, entre outros aspectos, da mudança gradual de hábitos internos, da sensibilização sistemática dos sujeitos envolvidos e de um estudo profundo das reais necessidades de cada IFES.

Nesse sentido, o processo de implantação deve ser lento e muito bem planejado, a fim de que todos os participantes sejam capazes de identificar suas responsabilidades, participar de todas as etapas que compõem a avaliação e, ao final, possam mensurar resultados, de modo a promover o desenvolvimento individual e institucional, que é o objetivo principal do sistema de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia de Oliveira-Castro; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração IA – USP**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set.1996.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público - ENAP**. Brasília, v. 56, n. 2, p.179-194 abr./jun. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**. Brasília, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set.;2003.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de Desempenho por Competências: Integrando o *balancedscorecard* e a avaliação de 360 graus. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar.2001.

CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. Barueri – SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. Barueri – SP: Manole, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRILLO, Antônio Nicolló. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na Administração Pública. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 17, n. 1, p. 24-38, jan./mar., 1982

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE Eletrônica**. São Paulo, v.1, n.2, p.3, jul-dez. 2002. Disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482002000200012.pdf. Acesso em: 13 fev. 2013.18:20.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2002.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, Armando Cuesta. **O** uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**. Rio de Janeiro, v.36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de desempenho**: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SOUZA, Vera Lúcia. *et. al.*. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

VELASCO, Simone Maria Vieira de; SILVA, Marcela Tapajós e Silva. **Sistemática de avaliação de desempenho na administração pública federal**. XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Publica. Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 9-12 nov. 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

O questionário apresentado abaixo faz parte de uma pesquisa de monografia referente ao curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas e Coaching do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

O objetivo deste trabalho é identificar quais são as dificuldades e desafios de implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho nas Instituições de Ensino Superior. Após a realização da pesquisa, pretende-se propor sugestões para a implantação efetiva de um sistema de avaliação de desempenho.

Nota-se que as informações aqui prestadas serão tratadas de modo sigiloso, afim de não identificar os participantes. Desde já agradeço a compreensão e participação.

Parte I – Dados Pessoais

Sexo

- ☐ Feminino
☐ Masculino

Escolaridade

- ☐ Ensino Médio
☐ Superior Cursando
☐ Superior Completo
☐ Especialização
☐ Mestrado
☐ Doutorado

Nome da Instituição: _____

Função que desempenha na Instituição: _____

Quanto tempo está no serviço público: _____

Quanto tempo trabalha com Avaliação de Desempenho: _____

Parte II – Questionário

Por gentileza, responder da forma mais completa possível às questões abaixo:

- 1) Como se caracteriza o sistema de avaliação de desempenho na sua instituição?
- 2) O sistema de avaliação de desempenho foi implantado a mais de 1(um) ano?
- 3) Como foi o processo de implantação da nova sistemática de avaliação de desempenho?
- 4) Quais as estratégias de divulgação da sistemática de avaliação de desempenho?
- 5) Quais as principais dificuldades e desafios encontrados no processo de implantação do novo modelo de avaliação de desempenho na instituição?
- 6) Quais as estratégias adotadas para solucionar os problemas encontrados na implantação do novo modelo?
- 7) Quais as sugestões que você daria para que a implantação da avaliação de desempenho atingisse a eficácia?
- 8) Teriam materiais escritos (cartilha, manual, resolução) sobre o sistema de avaliação que poderiam ser disponibilizados para o estudo?